



PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A SERVICIILOR DE SALUBRITATE



Intreprinderea Municipală SALUBR LEOVA



Ianuarie 2015

Proiectul USAID de Sustinere a Autoritatilor Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.

<http://www.chemonics.com/>

Partener:

BDO Audit SRL

Victory Business Center

24 Invingatorilor Street

Bucharest 3

030922

ROMANIA

Office: +40 21 319 94 76

Fax: +40 21 319 94 77

www.bdo.ro



Acest document a fost elaborat cu suportul proiectului USAID de Sustinere a Autoritatilor Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Chemonics International, Inc. Viziunile exprimate nu corespund în mod obligatoriu celor ale Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) ori Guvernului SUA.

Cuprins

Prefata	5
Abrevieri	6
Introducere	7
1 Directii de dezvoltare	9
1.1 Context	9
1.2 Conditii de exploatare a serviciului public de salubritate	11
2 Obiective, masuri si actiuni de imbunatatire a activitatii	13
2.1 Management strategic	18
2.2 Management operational si tehnic	21
2.3 Management organizational. Marketing si relatii cu utilizatorii	26
2.4 Management financiar	31
3 RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE IMBUNATATIRE A SERVICIULUI	36
4 ANEXE	40
4.1 Continut cadru_Plan Local de Mediu (PLM)	40
4.2 Continut cadru_Norme/ Regulament de salubritate pentru localitate	40
4.3 Continut cadru_Contract de gestiune între APL și Întreprindere privind serviciile de utilitate publică prestate	40
4.4 Continut cadru_Contract de prestare a serviciilor incheiate intre operator si client	40
4.5 Aspecte privind constituirea unei asociatii intercomunitare la nivelul mai multor localitati pentru managementul integrat al deșeurilor	40
4.6 Tipuri de sisteme de colectare a deșeurilor municipale	40
4.7 Colectarea selectiva a deșeurilor biodegradabile. Compostarea in situ si in gospodariile individuale	40
4.8 Eliminarea in conditii ecologice a deșeurilor municipal - operarea depozitului de deșuri	40
4.9 Organizarea si sustinerea de campanii de informare si constientizare	40
4.10 Metodologia de efectuare a analizei compoziția deșeurilor menajere	40
4.11 Planul anual de instruire și dezvoltare a angajaților intreprinderii	40
4.12 Sisteme de management certificate la nivelul intreprinderii	40
4.13 Modele de sondaje de opinie specifice domeniului de gestionare a deșeurilor	40
4.14 Managementul organizational	40
4.15 Managementul financiar	40
4.16 Costuri orientative investitiile si de operare pentru SMID	40

Tabele

Tabel 1: Directii si obiective de dezvoltare si imbunatatire a serviciului de salubritate	14
Tabel 2: Buget estimativ pentru implementarea PIS	37

Figuri

Figura 1: Abordarea integrata a gestionarii deseurilor municipale	10
Figura 2: Directii de dezvoltare si imbunatatire a I.M.....	13

Prefata

Acest Raport a fost elaborat de către BDO Audit SRL cu suportul proiectului USAID de Sustinere a Autoritatilor Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Chemonics International, Inc.

Documentul reprezintă *Planul de Îmbunătățire a Serviciilor (PIS)* prestate de către Intreprinderea Municipală “SALUBR” – Leova și încearcă să ofere autorității publice locale (APL) și operatorului de salubritate soluții reale, adaptate în funcție de infrastructura de care dispun și problemele de mediu din zonă, în scopul implementării treptate a unui program de management al deșeurilor menajere viabil.

Prezentul document este elaborat pentru actualul sistem de gestiune a deșeurilor din localitatea Leova și are la bază *analiza diagnostică a activității întreprinderii* în perioada 2013 – 2014 și a indicatorilor financiari ce caracterizează activitatea acestora pentru perioada anilor 2012 – 2014, realizată de către Consultant în perioada iulie – noiembrie 2014.

Analiza situației actuale a fost realizată în detaliu pentru a asigura o bază de date cu informații cât mai corecte pentru deciziile strategice viitoare. Această etapă a fost dificilă din cauza lipsei anumitor informații (deoarece nu se țin evidente detaliate) și acurateții limitate a datelor existente, dar, pe baza experienței noastre anterioare, suntem încrezători că am fost în măsură să avem o abordare care asigură informații suficient de detaliate pentru proiect. Un element important în cadrul analizei diagnostice l-a reprezentat analiza de suportabilitate a consumatorilor casnici (populație). Din punctul de vedere al Consultantului, acesta este un instrument puternic în a convinge autoritățile locale să accepte strategii tarifare pe termen mediu care să asigure o dezvoltare durabilă, cu interferențe politice minime. Astfel, în cadrul primului raport a fost realizată o analiză de suportabilitate a populației pentru a evalua nivelul notei de plată platită de aceștia pentru serviciile de salubritate. Totodată, în contextul noii abordări de regionalizare a serviciilor de salubritate, Consultantul a considerat oportună realizarea unei analize strategice mai ample printr-un exercițiu de benchmarking pentru companiile participante în cadrul proiectului, pentru a le oferi acestora un instrument de comparație a performanțelor lor cu alte companii similare în perspectiva implementării planurilor de îmbunătățire a performanței.

Fără definirea clară a acțiunilor tranzitorii pentru colectarea, transportul, valorificarea și depozitarea deșeurilor și adoptarea de măsuri imediate până la implementarea unor proiecte sau atragerea de fonduri nerambursabile, atât APL, cât și IM SALUBR Leova se vor găsi în imposibilitatea respectării prevederilor legislative din domeniul protecției mediului. Mai mult, un sistem necorespunzător de gestiune a deșeurilor poate genera pagube costisitoare și adesea ireversibile. De aceea, implementarea unui plan de acțiune pe termen scurt și /sau mediu în domeniul gestiunii deșeurilor în această localitate trebuie să constituie o prioritate atât pentru APL, cât și pentru operatorul de salubritate și generatorii de deșeuri.

Echipa de experți care a întocmit acest raport dorește să mulțumească tuturor celor care într-un fel sau altul au contribuit la elaborarea materialului de față și urează mult succes autorității locale și prestatorului de servicii de salubritate în efortul de a face mai curată și mai frumoasă localitatea lor.

Abrevieri

APL	Autoritate Publica Locala
AT	Asistenta Tehnica
GCL	Gospodarie Comunala Locativa
GDS	Gestionarea Deseurilor Solide
IM	Intreprindere Municipala
LGSP	Proiectul USAID de Sustinere a Autoritatilor Locale din Moldova
PIS	Plan de Imbunatatire a Serviciilor
PLM	Plan Local de Mediu
POS	Program Operational Sectorial
SIMD	Sistem Integrat privind Managementul Deseurilor

Introducere

Raportul își propune să ofere un concept de cooperare în domeniul gestionării deșeurilor menajere, care să respecte reglementările legislației din Republica Moldova și Uniunea Europeană, pe baza principiilor existente în *Strategia Națională de Gestionare a Deșeurilor* și în *Planurile Regionale de Gestionare a Deșeurilor*. Implementarea planului regional de gestionare a deșeurilor la nivelul fiecărei localități presupune **un plan de acțiune detaliat cu măsuri aferente, responsabilități și termene realiste bazat pe următoarele elemente:**

- **Parteneriatul cu Cetățenii** → *Constientizare în domeniul protecției mediului și consultare;*
- **Parteneriatul cu Mediul de Afaceri** → *Dezvoltare economică și administrare;*
- **Parteneriatul cu Instituțiile Publice** → *Planificare și dezvoltare.*

Un *Plan de Îmbunătățire a Serviciilor (PIS)* este un plan de lucru strategic cuprinzător, elaborat pentru a aborda o varietate de probleme de management ale companiei, cu scopul de a îmbunătăți performanța companiei și care să-i permită companiei să-și realizeze obiectivele pe termen scurt, mediu și/sau lung. Planul de îmbunătățire a serviciilor oferă recomandări pentru soluționarea problemelor identificate în zonele financiare, instituționale, și operaționale ale furnizorului de servicii, pentru a îmbunătăți performanța acestuia.

Beneficiile potențiale de dezvoltare a *PIS* pot fi rezumate astfel:

- Poate identifica deficiențele structurale din companie;
- Creează o platformă pentru înțelegere și concentrare comună a eforturilor;
- Creează o legătură între politicile și planurile pentru implementare;
- Îmbunătățește responsabilitatea și transparența;
- Creează încredere în rândul părților interesate interne și externe;
- Oferă un punct de reper pentru organizație prin monitorizarea și evaluarea performanțelor;
- Este un instrument de implementare a îmbunătățirilor și modificărilor semnificative ale procesului.

La identificarea măsurilor de îmbunătățire a sistemului de salubritate în localitate s-a avut în vedere și faptul că fiecare grup interesat în realizarea activității are diverse nevoi, după cum urmează:

A. **Autoritatea Publică Locală are ca obiective/nevoi:**

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor prin promovarea calității și eficienței serviciilor publice de salubritate;
- creșterea calității vieții cetățenilor prin stimularea mecanismelor economiei de piață, realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, atragerea investițiilor profitabile pentru comunitatea locală;
- dezvoltarea durabilă a unor servicii care să asigure protecția mediului înconjurător;

- organizarea serviciilor publice de salubritate, astfel încât să satisfacă nevoile populației, ale instituțiilor publice și agenților economici.

B. Utilizatorii serviciilor de salubritate au ca obiective/nevoi:

- să beneficieze de servicii de calitate și să locuiască într-un oraș curat;
- să nu fie nevoiți să respire aer infestat datorită depozitărilor clandestine/ilegale de deseuri.

C. Prestatorul de Servicii de Salubritate are ca obiective/nevoi:

- prestarea serviciilor în condiții de calitate, cu respectarea prevederilor legale;
- asigurarea continuității serviciului de salubritate și realizarea unui profit corelat cu calitatea și cantitatea serviciului prestat.

1 Directii de dezvoltare

1.1 Context

Gestionarea deșeurilor este una din problemele dificile, ce necesită a fi rezolvată în Republica Moldova. Actualele practici de colectare, transport, tratare și depozitare a deșeurilor menajere sunt încă necorespunzătoare, generând un impact negativ asupra factorilor de mediu și asupra sănătății populației.

Asa cum s-a prezentat și în *Analiza diagnostic*, în prezent, în toate orașele din Republica Moldova, problema gestionării deșeurilor a devenit mai acută ca urmare a creșterii cantității și diversității acestora. Deșeurile constituie surse de risc pentru sănătate și mediu din cauza conținutului lor în substanțe toxice (ex. metale grele, pesticide, solvenți, produse petroliere, etc). Unul din aspectele critice care afectează calitatea mediului în Republica Moldova este legat și de modul defectuos în care sunt soluționate în prezent diferite etape de procesare a deșeurilor: colectarea și transportul deșeurilor se realizează în mod inadecvat datorită infrastructurii învechite și insuficiente, depozitării necorespunzătoare a unor cantități considerabile de deșeuri care ar putea fi valorificate, lipsei capacităților de tratare/valorificare a deșeurilor, precum și a celor de depozitare finală construite și operate în conformitate cu standardele de mediu (în prezent deșeurile sunt evacuate în depozite neconforme - *gunoiste*).

Principalele probleme din domeniul gestionării deșeurilor municipale cu care se confruntă toate autoritățile locale din Republica Moldova, rezumate deja în *Strategia Națională de Gestionare a Deșeurilor și Strategiile regionale* încă persistă. Situația nesatisfăcătoare în domeniul gestionării deșeurilor este cauzată de o serie de **probleme și/sau deficiențe**, rezumate deja în raportul anterior, după cum urmează:

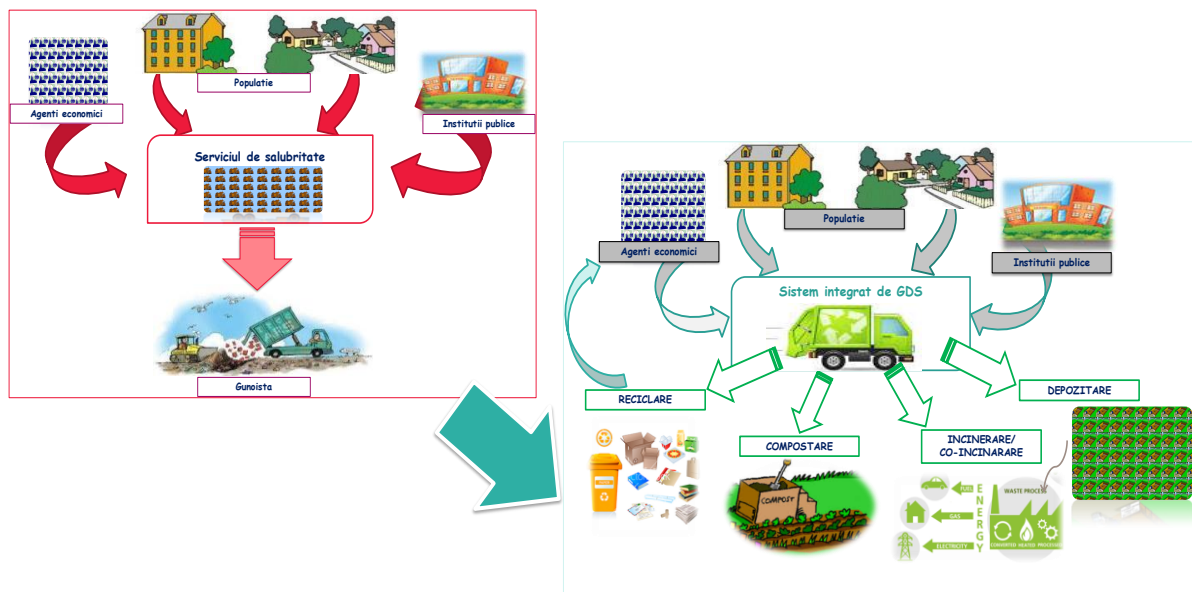
- Legislație incompletă;
- Date insuficiente privind generarea și compoziția deșeurilor;
- Infrastructura precară pentru colectarea și transportul deșeurilor;
- Lipsa de instalații pentru tratarea deșeurilor;
- Gestionarea necorespunzătoare a depozitelor de deșeuri;
- Experiența insuficientă în domeniul gestionării deșeurilor la nivelul autorităților publice și companiilor de salubritate;
- Nivel scăzut de conștientizare civică privind activitățile de salubritate și a importanței lor;
- Bugetele locale limitate. Finanțare insuficientă a domeniului managementului deșeurilor;
- Grad redus de recuperare a costurilor.

Politicile UE din domeniul managementului deșeurilor evidențiază importanța unei abordări integrate în gestionarea deșeurilor, care includ construcția facilităților de eliminare a deșeurilor împreună cu măsuri de prevenire a producerii deșeurilor și reciclare, conforme cu *ierarhia principiilor*: prevenirea producției de deșeuri și a impactului negativ al acestora → recuperarea și valorificarea deșeurilor prin reciclare, re folosire → depozitarea finală sigură a deșeurilor, acolo unde nu există posibilitatea recuperării.

Armonizarea politicilor naționale privind protecția mediului și managementul deșeurilor cu legislația și practicile europene din acest domeniu implică nu numai o nouă abordare a problematicei deșeurilor, ci și realizarea unei infrastructuri moderne, flexibile și adecvate, cu ajutorul căreia să se asigure conformarea cu cerințele *Acquis-ului comunitar*.

O dată cu schimbarea cerințelor legate de salubritate, orașele și comunele responsabile de îndepărtarea deșeurilor trebuie să-și extindă sarcinile. Sarcina de salubritate va cuprinde de acum nu numai îndepărtarea deșeurilor, ci și valorificarea lor.

Figura 1: Abordarea integrată a gestionării deșeurilor municipale



Pentru a face față cerințelor și a obține competența în acest domeniu este necesară o planificare în domeniul managementului deșeurilor – care să cuprindă o soluție globală, respectiv un *management integrat al deșeurilor*, concept care combină toate principiile de limitare a producției de deșuri, de valorificare și de îndepărtare a lor.

Obiectivul principal este acela de a reduce cât mai mult cantitatea de deșuri, de a le trata și depozita conform unor tehnici ecologice. Măsurile și metodele care se impun, pașii individuali, ca și ordinea cronologică a lor trebuie concretizate și expuse clar într-un *concept de management integrat al deșeurilor*, astfel ca viitorul sistem va trebui să facă dovada unor performanțe calitative și cantitative superioare actualului sistem de salubritate.

În acest context, **serviciile de salubritate** fiind supuse regimului juridic al serviciilor publice de interes general, le sunt aplicabile obligațiile de serviciu public definite potrivit următoarelor **exigente/cerințe fundamentale**:

- universalitate și continuitate;
- adaptabilitate la cerințele utilizatorilor și gestiune pe termen lung;
- accesibilitate egală și nediscriminatorie la serviciul public, în condiții contractuale reglementate;
- transparența decizională și protecția utilizatorilor;

- satisfacerea cerintelor cantitative si calitative ale utilizatorilor, corespunzator prevederilor contractuale;
- sanatatea populatiei si calitatea vietii;
- protectia economica, juridica si sociala a utilizatorilor;
- functionarea optima, in conditii de siguranta a persoanelor si a serviciului, de rentabilitate si eficienta economica a constructiilor, instalatiilor, echipamentelor si dotarilor, corespunzator parametrilor tehnologici proiectati si in conformitate cu instructiunile de exploatare si cu regulamentele serviciilor;
- introducerea unor metode moderne de management;
- masuri pentru implementarea strategiilor, politicilor, programelor si/sau proiectelor din sfera serviciilor de utilitati publice;
- dezvoltarea durabila, protejarea si valorificarea domeniului public si privat al unitatilor administrativ-teritoriale si protectia si conservarea mediului, in conformitate cu reglementarile specifice in vigoare;
- informarea si consultarea comunitatilor locale beneficiare ale acestor servicii;
- respectarea principiilor economiei de piata, asigurarea unui mediu concurential, restrangerea si reglementarea ariilor de monopol.

1.2 Conditii de exploatare a serviciului public de salubritate

O data cu dezvoltarea si adaptarea situatiei sectorului de management al deseurilor din Republica Moldova la cerintele UE, va trebui ca performantele salubritatii publice a deseurilor sa creasca. In plus, aceste schimbari necesita un efort investitional mare, careia ii corespunde un spatiu de manevra financiar foarte stramt.

Problemele financiare pregnante ale autoritatilor publice, pe de-o parte, si diversificarea sarcinilor si cresterea cerintelor legale, pe de alta parte, necesita crearea unor forme de organizare juridica eficiente in indeplinirea sarcinilor publice.

Serviciile de salubritate au ca obiectiv asigurarea conditiilor de viata mai bune pentru populatie si prezinta o importanta sociala majora pentru administratia publica. Astfel, una din conditiile de baza privind inregistrarea unor succese reale atat in planul administratiei orasului, cat si in planul serviciilor de utilitate publica este **colaborarea institutionala eficienta**. Oportunitatile de dezvoltare a operatorului de salubritate sunt in directa dependenta de deciziile si obiectivele Consiliului orasenesc si ale Primariei.

Stabilirea unei colaborari eficiente intre APL si intreprindere poate permite eliminarea totala sau partiala a diverselor disfunctionalitati ce exista sau pot aparea in cazul implementarii unei strategii intr-un anumit domeniu si respectiv, fie minimalizarea efectelor negative propagate cumulativ si/sau in lant, fie optimizarea relatiei efecte pozitive /efecte negative.

Prin cresterea nivelului calitativ al serviciilor de salubritate, comunitatile locale vor beneficia de o imbunatatire a calitatii mediului si implicit a sanatatii populatiei. De asemenea, organizarea unui serviciu de salubritate la nivelul intregii localitati si inchiderea depozitelor neconforme vor conduce la cresterea gradului de satisfactie a populatiei cu privire la prestarea acestor servicii.

În cele ce urmează se vor prezenta pe scurt **condițiile minime de exploatare a unui serviciu public de salubritate viabil.**

Condiții tehnice

Prestarea serviciului de salubritate trebuie să se asigure în regim de continuitate pentru toți utilizatorii de pe raza localității, cu respectarea condițiilor tehnice specificate în cadrul legal și/sau contractual.

Prestarea serviciului de salubritate trebuie să se realizeze cu echipamente specifice în vederea creșterii eficienței în exploatarea acestora și asigurării unui serviciu de calitate.

Exploatarea, întreținerea și repararea mijloacelor de transport și utilajelor trebuie să se realizeze cu personal calificat și în număr suficient.

Condiții de exploatare

Prestarea serviciului de salubritate trebuie realizată în concordanță cu prevederile legislației, normelor, prescripțiilor și regulamentelor privind igiena muncii, protecția muncii, gospodărirea apelor, protecția mediului.

Operatorul de salubritate trebuie să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele, necesare prestării activităților specifice serviciului de salubritate, prevăzute de legislația în vigoare.

Operatorul de salubritate trebuie să întrețină toate vehiculele de colectare folosite pentru prestarea serviciilor în stare bună de funcționare și să asigure repararea acestora în timp util pentru a satisface complet toate cerințele specifice serviciului de salubritate.

Prin serviciul de salubritate trebuie să fie asigurate următoarele condiții:

- protecția sănătății populației;
- responsabilitatea față de cetățeni;
- îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;
- asigurarea calității și continuității serviciului de salubritate;
- tarifarea echitabilă, corelată cu calitatea și cantitatea serviciului prestat;
- dezvoltarea durabilă a serviciului;
- securitatea serviciului;
- conservarea și protecția mediului înconjurător,

Condiții de ordin economic

Prestarea serviciului se va facea cu aplicarea de metode performante de management, care să conducă la reducerea costurilor de operare, astfel încât să se asigure un raport calitate/cost cât mai bun și un echilibru între riscurile și beneficiile asumate de către operator.

Operatorul are obligația să aibă gestiunea separată pentru fiecare activitate în parte, pentru a se putea stabili tarife juste în concordanță cu cheltuielile efectuate. Structura și nivelul tarifului de colectare și transport practicat de către operator trebuie să reflecte costul efectiv al prestației și să fie în conformitate cu prevederile legale.

Conditii de mediu

Pe perioada prestării serviciului de salubritate trebuie respectate condițiile impuse de către autoritățile responsabile cu protecția mediului.

Pe toată perioada prestării serviciului, operatorul trebuie să asigure implementarea condițiilor ce se stabilesc prin acte normative emise de către autoritățile de mediu competente.

2 Obiective, măsuri și acțiuni de îmbunătățire a activității

În cadrul acestui capitol sunt sintetizate de către Consultant obiectivele și măsurile care ar trebui implementate de către operatorul de salubritate în parteneriat cu autoritatea publică locală (APL) pentru îmbunătățirea performanțelor serviciului public de salubritate. Măsurile și acțiunile propuse în cadrul acestui capitol au caracter de recomandare, se doresc a fi utile în realizarea unui sistem viabil de gestionare a deșeurilor la nivel local și sunt însoțite de exemple de "bună practică" în cadrul mai multor anexe la prezentul Raport.

Rezultatele analizei diagnostic a întreprinderii conduc la **definirea unor strategii de dezvoltare și de îmbunătățire a activității întreprinderii orientate pe 4 direcții:**

Figura 2: Direcții de dezvoltare și îmbunătățire a I.M.



Pentru îmbunătățirea activității serviciului de salubritate, eforturile operatorului și ale APL ar trebui să fie concentrate către îmbunătățirea și modernizarea activității curente în cadrul principalelor sectoare de activitate ale I.M. și orientate către atingerea **obiectivelor** prezentate în cadrul tabelului 1.

Tabel 1: Directii si obiective de dezvoltare si imbunatatire a serviciului de salubritate

Directii	Obiective
Management strategic	<i>Obiectiv 1.1:</i> Adaptarea si dezvoltarea cadrului legal secundar si organizatoric in vederea indeplinirii cerintelor nationale privind implementarea unui sistem de gestionare a deseurilor municipale viabil
	<i>Obiectiv 1.2:</i> Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciului de salubritate
	<i>Obiectiv 1.3:</i> Conformarea actelor institutionale corespunzator legislatiei si specificului activitatii
	<i>Obiectiv 1.4:</i> Intarirea capacitatilor institutionale in domeniul gestionarii deseurilor
Management tehnic si operational	<i>Obiectiv 2.1:</i> Dezvoltarea unui sistem modern de colectare si transport al deseurilor in conformitate cu cerintele legale
	<i>Obiectiv 2.2:</i> Reducerea etapizata a cantitatii de deseuri biodegradabile depozitate
	<i>Obiectiv 2.3:</i> Valorificarea potentialului util din deseuri municipale
	<i>Obiectiv 2.4:</i> Eliminarea deseurilor in conditii de siguranta pentru mediu si sanatatea populatiei
	<i>Obiectiv 2.5:</i> Promovarea unor sisteme de informare, constientizare si motivare pentru toti factorii implicati in managementul deseurilor
	<i>Obiectiv 2.6:</i> Dezvoltarea unui sistem informational complet si corect privind gestionarea deseurilor municipale
Management organizational	<i>Obiectiv 3.1:</i> Asigurarea de personal suficient si bine pregatit profesional
	<i>Obiectiv 3.2:</i> Perfectionarea procesului de management operational
	<i>Obiectiv 3.3:</i> Asigurarea unui grad cat mai mare de incheiere a contractelor cu utilizatorii serviciului si de colectare a tarifului prin masuri comune cu APL
	<i>Obiectiv 3.4:</i> Diversificarea canalelor si mijloacelor de relationare cu clientii si publicul larg
	<i>Obiectiv 3.5:</i> Perfectionarea sistemului de contractare
Management financiar.	<i>Obiectiv 4.1:</i> Perfectionarea sistemului de colectarea veniturilor
	<i>Obiectiv 4.2:</i> Imbunatatirea sistemului de evidenta contabila
	<i>Obiectiv 4.3:</i> Imbunatatirea sistemului de planificare, bugetare si control
	<i>Obiectiv 4.4:</i> Elaborarea, aplicarea si monitorizarea tarifului

Procesul de îmbunătățire a calitatii serviciului revine în mare parte operatorului de salubritate (*managementului și personalului I.M*), implicând inițierea și implementarea unor măsuri de îmbunătățire curente la nivelul activității operationale. **Modernizarea activității serviciului de salubritate** are însă un caracter mult mai complex și presupune pe de o parte cooperarea cu APL și cu ceilalți factori de la nivel local și regional implicați în gestionarea deșeurilor municipale, iar pe de altă parte suport financiar extern atât pentru asistența tehnică, cât și pentru implementarea programelor investitoriale specifice sistemului integrat de administrare a deșeurilor.

Măsurile și acțiunile cuprinse în PIS orientează eforturile și resursele (*atât cele proprii, cât și cele atrase din exterior*) pe termen scurt și mediu. Creșterea eficienței și rentabilității activității curente a întreprinderii, precum și existența unui plan de dezvoltare a acesteia pe termen mediu și/sau lung pot contribui esențial la creșterea capacității operatorului de salubritate și a APL de a atrage resurse externe pentru implementarea măsurilor de modernizare a serviciului de salubritate.

În cadrul PIS au fost propuse mai multe activități și măsuri în vederea atingerii obiectivelor mai sus menționate, precizându-se *efectele și rezultatele* care pot fi înregistrate ca urmare a implementării acestora, dar și *precondițiile* care sunt esențiale în derularea acestor activități.

Așa cum s-a precizat și în Analiza Diagnostic, implementarea măsurilor indicate în secțiunile 2.1. – 2.4 trebuie facilitată de crearea unui cadru legislativ care să vizeze următoarele aspecte:

- **stabilirea modalităților de asociere dintre unitățile administrativ teritoriale și limitele de delegare a competențelor către organisme/enitățile de cooperare** - Prevederile legale în vigoare stabilesc la nivel conceptual modalitatea de asociere dintre autoritățile publice locale sub forma asocierii intercomunale. Cooperarea unităților administrativ teritoriale, prin intermediul asociației intercomunitare este forma indicată și prin *Strategia națională de gestionare a deșeurilor*. În acest context, este necesară reglementarea mai detaliată a modalității de asociere a APL, în special în ceea ce privește nivelul delegării atribuțiilor și responsabilităților de la autoritățile publice locale către asociație. Mai concret, trebuie stabilite care dintre atribuțiile autorităților locale vor fi delegate asociației, pentru ca aceasta din urmă să le exercite în numele și pe seama membrilor săi în raporturile cu operatorul.
- **definirea condițiilor de delegare a serviciului de salubritate** - Operatorul serviciului este organizat sub forma unei Întreprinderi Municipale, fără a fi stabilite însă condițiile prestării serviciului. În acest context, se impune stabilirea condițiilor delegării către operator și documentele care stau la baza raporturilor juridice dintre operator și APL, cât și dintre operator și beneficiarii serviciului. Se impune reglementarea condițiilor de acces la serviciul de salubritate, documentația tehnică minimă care trebuie deținută de toți operatorii care asigură serviciul de salubritate, îndatoririle personalului operatorilor, condițiile de funcționare și asigurare a serviciului de salubritate pentru fiecare tip de activitate (colectare și transport deșuri, sortare, depozitare, curățenie strădală etc), drepturile și obligațiile operatorilor serviciului de salubritate și ale utilizatorilor/beneficiarilor serviciului, indicatorii de performanță și de evaluare a serviciului de salubritate, regimul sancțiunilor, etc.

- **stabilirea raporturilor juridice din operator și beneficiarii serviciilor** - În determinarea cât mai clare a drepturilor și a obligațiilor operatorilor și a beneficiarilor serviciului sunt necesare modificări ale legislației existente pentru:
 - a) instituirea obligativității beneficiarului de a încheia contract de salubritate, inclusiv stabilirea măsurilor coercitive pentru cei care refuză încheierea contractului;
 - b) crearea posibilității legale de instituire a taxei ca modalitate a serviciului de salubritate;
 - c) crearea posibilității legale de instituire și aplicare a penalităților pentru beneficiarii rău plătnici, indiferent dacă aceștia sunt agenți economici sau persoane fizice.

Date fiind multitudinea acțiunilor propuse, precum și insuficiența resurselor interne pentru implementarea operativă a măsurilor de îmbunătățire a activității, în cadrul PIS nu a fost trasat un plan calendaristic de implementare a acestora. Pentru fiecare măsură a fost apreciată o durată estimativă de implementare. Termenul maxim recomandat pentru implementarea măsurilor de îmbunătățire a activităților operationale este de cca. 1 - 5 ani. Pe termen scurt, se recomandă concentrarea eforturilor și resurselor operatorului în realizarea acțiunilor propuse de îmbunătățire a activității operationale. Implementarea acestora va avea ca efect nu doar eficientizarea nemijlocită a activității operationale, dar și crearea unui mediu intern favorabil pentru valorificarea investițiilor ce pot fi ulterior atrase din exterior.

Pentru ca implementarea PIS să conducă la efectele prevăzute, **monitorizarea trebuie să se desfășoare simultan cu implementarea măsurilor**. Monitorizarea are nu numai rolul de supraveghere a modului de punere în practică a acțiunilor și de înregistrare a efectelor, ci și de corectare și de adaptare a acțiunilor pe parcursul implementării. Totodată, pentru ca monitorizarea să poată asigura feed-back^{ul} în relația sa cu implementarea, trebuie să permită evaluarea constantă a rezultatelor implementării. Corelarea rezultatelor implementării cu efectele prevăzute ale acestora și cu modificările privind starea sistemului de gestionare a deșeurilor, cu modificările generate de presiunile dezvoltării socio-economice și cu cele aduse de noile tehnologii, trebuie să conducă la **revizuirea periodică a PIS**. Monitorizarea și evaluarea PIS nu reprezintă o activitate care se petrece la un moment dat, ci un proces continuu care facilitează factorilor de decizie aprecierea eficienței acțiunilor și a PIS în ansamblu. Funcția de supraveghere și monitorizare a implementării activităților stipulate în PIS îi revine managementului I.M și structurilor responsabile de acest domeniu din cadrul APL.

În continuare sunt prezentate măsurile și acțiunile propuse pentru îmbunătățirea serviciului de salubritate, orientate pe cele 4 direcții de dezvoltare identificate:

2.1 Management strategic

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 1.1: Adaptarea si dezvoltarea cadrului legal secundar si organizatoric in vederea indeplinirii cerintelor nationale privind implementarea unui sistem de gestionare a deseurilor municipale viabil				
Elaborarea Planului Local de Mediu (PLM) <i>(mai detaliat in Anexa 1)</i>	PLM elaborat si aprobat	Crearea cadrului organizatoric pentru stabilirea orientarii locale si regionale in domeniul gestiunii deseurilor, in functie de documentatia de urbanism si programele de dezvoltare economico-sociala de la nivelul localitatii si a bazei legislative existente Cresterea eficientei de aplicare a legislatiei in domeniul gestionarii deseurilor	12 - 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crearea unui Grup de Lucru, cu reprezentanti ai APL, ai operatorului de salubritate, APM, ONG-uri etc., pentru intocmirea PLM ■ Luarea deciziilor pe baza consultarilor cu toti factorii implicati la nivel local, regional si/sau national in domeniul GDS (organizarea de mese si dezbateri publice) ■ Asistenta tehnica pentru suport in pregatirea PLM
Actualizare Regulament de salubritate pentru localitate <i>(mai detaliat in Anexa 2)</i>	Regulament elaborat, aprobat, publicat si implementat	Stabilirea modului de gestionare a deseurilor, a responsabilitatilor utilizatorilor serviciului Intarirea capacitatii administrative si a responsabilitatii in aplicarea legislatiei in domeniul GDS la nivel local	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reglementarea conditiilor de acces la serviciul de salubritate ■ Reglementarea drepturilor si obligatiilor operatorului serviciului de salubritate si ale utilizatorilor/ beneficiarilor serviciului, inclusiv penalitati in caz de neconformare sau neplata a serviciului ■ Stabilirea de parghii pentru constrangerea beneficiarilor serviciului de a incheia contracte de prestari servicii cu operatorii

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 1.2: Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciului de salubritate				
Revizuirea actelor in baza carora au fost transmise in gestiune bunurile unitatii administrativ – teritoriale, inclusiv verificarea naturii inregistrarilor contabile aferente acestor transferuri	Acte de transmitere in gestiune a bunurilor revizuite si imbunatatite	Gestionarea corecta a activelor primite in folosinta	3 – 6 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmarea drepturilor si obligatiilor intreprinderii asupra bunurilor transmise ▪ Stabilirea conditiilor de exploatare si modului de restituire, etc.
Semnarea unui contract de gestiune intre APL si Intreprindere privind serviciile de utilitate publica prestate <i>(mai detaliat in Anexa 3)</i>	Contract de gestiune incheiat intre APL si Intreprindere	Definirea conditiilor de desfasurare a activitatilor specifice serviciului de salubritate, stabilind nivelurile de calitate si conditiile tehnice necesare functionarii acestui serviciu in conditii de eficienta si siguranta Monitorizarea indeplinirii sarcinilor	6 -12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea conditiilor de prestare a serviciului ▪ Stabilirea de indicatori de monitorizare pentru activitatea operatorului de salubritate. ▪ Stabilirea unei structuri a taxei/tarifului pentru serviciul de salubritate si conditii de aprobare a acestuia si a unei formule de ajustare.
Obiectiv 1.3: Conformarea actelor institutionale corespunzator legislatiei si specificului activitatii				
Revizuirea continutului Statutului LM in vedere pentru includerea reglementarilor exhaustive referitoare la independenta patrimoniala, financiara si manageriala	Statut redactat aprobat	Corespunderea continutului Statutului exigentelor unui act constitutiv al entitatii juridice	3 - 6 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unui model cadru care asigura indeplinirea conditiilor

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Revizuirea conținutului contractului de prestare a serviciilor încheiate între operator și clienți <i>(mai detaliat în Anexa 4)</i>	Contracte-model și aplicate	Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor cu clienții, inclusiv pentru clarificarea relațiilor în instanța de judecată	6 – 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modele cadru elaborate pe categorii de servicii și de clienți ▪ Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului ▪ Stabilirea condițiilor de plată a serviciului
Obiectiv 1.4: Întărirea capacităților instituționale în domeniul gestionării deșeurilor				
Constituirea unei asociații intercomunitare la nivelul mai multor localități pentru implementarea sistemului integrat de gestionare a deșeurilor <i>(mai detaliat în Anexa 5)</i>	Asociația creată	Implementarea procesului de regionalizare Promovarea proiectelor în vederea atragerii de fonduri comunitare și implementarea unor sisteme de gestionare a deșeurilor la standarde europene	12 - 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea modalităților de asociere dintre unitățile administrative teritoriale ▪ Stabilirea limitelor de delegare a competențelor către organismele/ entitățile de cooperare (asociațiile de dezvoltare intercomunitară)
Accesarea de fonduri destinate managementului integrat al deșeurilor <i>(mai detaliat în Anexa 16)</i>	Memorandum de finanțare semnat / Acorduri de cooperare bilaterale semnate	Promovarea celor mai bune practici în domeniul managementului de deșuri și soluții sustenabile financiar (proiecte de infrastructură în domeniul gestionării deșeurilor complete și elibigile pentru finanțare) Optimizarea accesării tuturor fondurilor disponibile la nivel național și internațional pentru investiții	1 - 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negocierea cu donatorii externi pentru dezvoltarea unor proiecte investitoriale în domeniul gestionării deșeurilor (asistența tehnică pentru suport în pregătirea studiilor de fezabilitate, documentației EIA și/sau proiectelor tehnice) ▪ Identificarea de surse financiare necesare implementării proiectelor

2.2 Management operational si tehnic

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 2.1: Dezvoltarea unui sistem modern de colectare si transport al deseurilor in conformitate cu cerintele legale				
Extinderea sistemelor de colectare a deseurilor municipale la nivel intregii localitati <i>(mai detaliat in Anexa 6)</i>	Atingerea unei arii de acoperire de 80%- 100% a serviciului de salubritate la nivelul localitatii	Asigurarea de capacitati de colectare si de transport adaptate numarului de locuitori si cantitatilor de deseuri generate. Minimizarea impactului asupra mediului si sanatatii umane a deseurilor municipale	1 – 2 ani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocarea si/sau accesarea de resurse financiare pentru extinderea si implementarea colectarii la nivelul intregii localitati ▪ Identificarea de spatii si amenajarea punctelor de colectare deseuri; ▪ Dotarea punctelor de colectare si a gospodariilor individual cu recipienti standardizati
Imbunatatirea infrastructurii de colectare si transport a deseurilor <i>(mai detaliat in Anexa 6)</i>	Eficientizarea serviciului de salubritate	Imbunatatirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de intretinere Prevenirea riscurilor si a situatiilor de urgenta ce pot aparea in urma deteriorarii echipamentelor si a conductelor	1 – 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achizitionarea de autospeciale compatibile cu sistemul de colectare a deseurilor ▪ Revizuirea modului de planificare si programare a activitatii de intretinere a echipamentelor la nivelul Intreprinderii ▪ Revizuirea practicilor curente de intretinere a echipamentelor ▪ Asigurarea de fonduri necesare dotariilor specifice activitatilor de mentenanta/ reparatii mijloace de transport si utilajelor din dotare

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 2.2: Reducerea etapizata a cantitatii de deseuri biodegradabile depozitate				
Implementarea si extinderea etapizata a colectarii selective a deseurilor biodegradabile <i>(mai detaliat in Anexa 7)</i>	Implementarea unui sistem de compostare a deseurilor biodegradabile	Reducerea cantitatii de deseuri biodegradabile ce se depoziteaza Asigurarea compostarii in situ a deseurilor biodegradabile rezultate din parcuri, gradini (inclusiv deseurile din cimitire) si pietre Minimizarii impactului asupra mediului si sanatatii umane a deseurilor biodegradabile	1 – 3 (5) ani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asigurarea infrastructurii specifice <i>compostarii in situ</i> a deseurilor verzi (din parcuri, gradini, pietre); ▪ Promovarea si stimularea compostarii deseurilor biodegradabile in gospodariile individuale prin implementarea unor proiecte pilot, inclusiv campanii de informare si constientizare a publicului; ▪ Asigurarea de fonduri necesare infrastructurii specifice compostarii deseurilor biodegradabile.
Obiectiv 2.3: Valorificarea potentialului util din deseuri municipale				
Implementarea si extinderea etapizata a colectarii selective a deseurilor reciclabile <i>(mai detaliat in Anexa 6)</i>	Crearea de conditii necesare pentru colectarea deseurilor reciclabile in vederea valorificarii	Extinderea ariei de colectare selectiva a deseurilor reciclabile Reducerea cantitatii de deseuri reciclabile depozitate Minimizarea impactului asupra mediului si sanatatii umane a deseurilor de reciclabile	1 – 5 ani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizarea de puncte de colectare selectiva a deseurilor reciclabile in paralel cu constientizarea populatiei ▪ Dotarea populatiei in zonele cu gospodarii individuale cu saci si/sau recipienti standardizati inscriptionati pe tip de deșeu ▪ Asigurarea de capacitati de colectare, transport si balotare a deseurilor reciclabile adaptate cantitatilor de deseuri colectate ▪ Identificarea si incheierea de parteneriate cu agenti reciclatori pe tipuri de materiale in regiunile vecine sau chiar in tarile vecine in vederea implementarii sistemelor de colectare separata pentru anumite

				fluxuri de deseuri (deseuri de ambalaje, deseuri de echipamente electrice și electronice, baterii și acumulatori)
Obiectiv 2.4: Eliminarea deșeurilor în condiții de siguranță pentru mediu și sănătatea populației				
Eliminarea în condiții ecologice a deșeurilor municipale <i>(mai detaliat în Anexa 8)</i>	Operarea corespunzătoare a depozitului de deseuri	Minimizarea impactului asupra mediului și sănătății umane în ceea ce privește depozitarea deșeurilor Limitarea cazurilor de depozitare neautorizată a deșeurilor Desființarea depozitelor neautorizate de deseuri din localitate și din zonă	8 – 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborarea și aplicarea unui plan de operare a gunoieriei actuale ■ Asigurarea de fonduri necesare îmbunătățirii infrastructurii de eliminare a deșeurilor (ex. achiziționarea de utilaje pentru compactare, cântar, basculă, organizarea punctului de control, reabilitarea drumurilor de acces, alte lucrări) ■ Asigurarea de personal specializat la depozit ■ Planificarea și organizarea unor campanii sistematice de eradicare a fenomenului de depozitare neautorizată a deșeurilor ■ Perfectionarea sistemului de procesare a comenzilor individuale pentru colectarea și transportarea deșeurilor. Motivarea cetățenilor de a încheia contracte cu operatorul local de servicii de colectare și depozitare a deșeurilor
Eliminarea în depozite corespunzătoare a deșeurilor C&D și a celor ce nu pot fi valorificate	Asigurarea capacităților necesare pentru depunerea deșeurilor C&D	Minimizarea impactului asupra mediului și sănătății umane în ceea ce privește depozitarea deșeurilor Limitarea cazurilor de depozitare neautorizată a deșeurilor	1 - 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> ■ Studiarea oportunității construirii unui depozit de deseuri inerte provenite din construcții și demolări (pentru deșeurile ce nu pot fi valorificate) și de deseuri periculoase

Obiectiv 2.5: Promovarea unor sisteme de informare, constientizare și motivare pentru toți factorii implicați în managementul deșeurilor

<p>Organizarea și susținerea de campanii de informare și constientizare în domeniul gestionării deșeurilor și protecției mediului <i>(mai detaliat în Anexa 9)</i></p>	<p>Constientizarea factorilor de decizie și a populației ca un management calificat al deșeurilor este de cea mai mare importanță pentru sănătate și protecția mediului</p>	<p>Cresterea comunicării între toți factorii implicați Promovarea, încurajarea și implementarea principiului prevenirii la producători. Minimizarea impactului asupra mediului și sănătății umane în ceea ce privește evacuarea deșeurilor Sporirea vizibilității întreprinderii și a încrederii populației în activitatea desfășurată de către aceasta</p>	<p>Proces continuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborarea unui plan de comunicare și educare având ca grupuri țintă: marele public (inclusiv educație școlară), colectivități locale, agenți economici, mediul asociativ ■ Organizarea și supervizarea programelor de educație și constientizare la toate nivelele ■ Organizarea de sondaje de opinie ■ Utilizarea tuturor canalelor de comunicare (mass-media, web site-uri, seminarii, evenimente) pentru informarea publicului și pentru constientizarea anumitor grupuri țintă ale populației (copii, tineri, adulți, vârsta a treia). ■ Realizarea de ghiduri practice privind colectarea selectivă a deșeurilor menajere, compostarea individuală a deșeurilor biodegradabile, deșeurile electrice și electronice, deșeurile periculoase din deșeurile menajere, deșeurile voluminoase
--	--	---	------------------------	---

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 2.6: Dezvoltarea unui sistem informational complet si corect privind gestionarea deseurilor municipale:				
Implementarea unui sistem de evidenta a cantitatilor de deseuri gestionare, pe tipuri de deseuri <i>(mai detaliat in Anexa 10)</i>	Obtinerea de date si informatii corecte si complete, adecvate cerintelor de raportare nationala si Europeana.	Îmbunătățirea sistemului local/regional de colectare, prelucrare, analiza și validare a datelor și informațiilor referitoare la generarea și gestionarea deseurilor		<ul style="list-style-type: none"> ■ Asigurarea infrastructurii de monitorizare a cantitatii de deseuri colectate, transportata și depozitata (inclusiv dotarea depozitului de deseuri cu sistem de cântărire) ■ Elaborarea și introducerea procedurilor de asigurare/ verificare a cantitatilor de deseuri, a calitatii datelor colectate ■ Utilizarea de metode standardizate de colectare, procesare, validare a datelor ■ Efectuarea analizelor privind compozitia deseurilor menajere precum și determinarea indicatorului de generare ■ Creșterea capacității și responsabilizării personalului implicat prin stabilirea de atribuții și responsabilități clare în procesul de colectare - raportare date

2.3 Management organizational. Marketing si relatii cu utilizatorii

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv3.1: Asigurarea de personal suficient si bine pregatit profesional				
Elaborarea Politicii de personal a Intreprinderii <i>(mai detaliat in Anexa 14)</i>	Politica de personal elaborata si aprobata	Sporirea eficacitatii muncii prin imbunatatirea conditiilor de munca si odihna ale salariatilor Asigurarea transparentei procesului de recrutare si selectie Cresterea nivelului de integritate, toleranta, corectitudine, angajament si devotament fata de Intreprindere	8 – 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principii de lucru pentru angajati bine definite ▪ Cunoasterea valorilor, normelor corporative, drepturilor si obligatiunilor personale de catre angajati ▪ Elaborarea Codului de conduita a angajatului Intreprinderii ▪ Achizitionarea unui program software pentru evidenta personalului ▪ Asigurarea logisticii si echipamentelor necesare la toate nivelele si in toate sectoarele de activitate ale operatorului
Elaborarea Planului anual de instruire si dezvoltare a angajatilor Intreprinderii si implementarea acestuia <i>(mai detaliat in Anexa 11)</i>	Plan anual de instruire elaborat, aprobat si implementat	Personal suficient si calificat pentru operarea si controlul sistemului de gestionare a deseurilor	6 – 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marirea numarului de personal responsabil cu problemele de gestionare a deseurilor la nivelul APL si operatorului ▪ Participarea periodica la sesiuni de instruire si schimb de experienta cu alte comunitati. ▪ Dotarii adecvate pentru personal in vederea desfasurarii activitatii in conditii de eficienta

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Innoirea echipamentelor de protectie pentru lucratorii din salubritate	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament corespunzator, conform cerintelor legale de sanatate si protectia muncii	6 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asigurare de fonduri necesare indeplinirii cerintelor legale in domeniul sanatatii si protectie muncii
Obiectiv 3.2: Perfectionarea procesului de management operational				
Dezvoltarea sistemelor de management certificate la nivelul intreprinderii <i>(mai detaliat in Anexa 12)</i>	Dezvoltarea si introducerea sistemelor de management certificate	Cresterea nivelului calitativ al serviciilor prestate Functionarea in conformitate cu legislatia in domeniu si angajamentul managementului pentru protejarea factorilor de mediu, sanatate si securitatea muncii	12 - 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acreditarea intreprinderii privind managementul: <ul style="list-style-type: none"> ○ calitatii ISO 9001 ○ mediului ISO 14001 ○ sanatate si securitatea in munca OHSAS 18001 ▪ Asigurare de fonduri necesare dezvoltarii si acreditarii intreprinderii (inclusiv asistenta tehnica).
Organizarea Serviciului de dispecerat	Serviciu de dispecerat organizat	Imbunatatirea evidentei lucrarilor de mentenanta	12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asigurare de fonduri ▪ Dotarii adecvate pentru in vederea desfasurarii activitatii in conditii de eficienta ▪ Revizuirea graficelor de colectare si transport deseuri

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 3.3: Asigurarea unui grad cat mai mare de incheiere a contractelor cu utilizatorii serviciului si de colectare a tarifului prin masuri comune cu APL				
Infintarea unei subdiviziuni de lucru cu clientii si relatii cu publicul la nivelul intreprinderii	Subdiviziuni de lucru cu clientii si relatii cu publicul stabila si functionala	Imbunatatirea relatiilor cu clientii si publicul larg Canalizarea proceselor legate de clienti	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crearea unui departament pentru procesarea si solutionarea tuturor solicitarilor si procedurilor legate de clienti ▪ Modificarile in organigrama Intreprinderii. Stabilirea responsabilitatilor subdiviziunii ▪ Desemnarea angajatilor subdiviziunii ▪ Datele de contact ale subdiviziunii publicate si comunicate clientilor si publicului larg
Crearea unui centru de asistenta clienti	Ghiseu amenajat	Facilitarea contactului dintre Intreprindere si clienti Accesibilitate si comoditate in solutionarea problemelor pentru clienti Excluderea necesitatii deplasarii clientului la diferiti functionari/departamente din cadrul IM	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrarea contactelor directe si telefonice cu clientii printr-un singur punct ▪ Responsabilitate sporita la nivelul angajatului, care se va ocupa integral de client. ▪ Angajat desemnat si instruit ▪ Sistem informatic instalat si adaptat necesitatilor ▪ Date de contact facute publice
Implementarea unui sistem informatic de evidenta a clientilor	Soft achizitionat si implementat	Automatizarea proceselor legate de clienti	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal instruit ▪ Asigurare resurse financiare

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 3.4: Diversificarea canalelor si mijloacelor de relationare cu clientii si publicul larg				
Crearea unei pagini web a Intreprinderii	Pagina web functionala	Facilitarea procesului de comunicare cu mediul extern	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contintul paginii stabilit si aprobat ▪ Pagina elaborata si data in exploatare ▪ Adresa de e-mail creata ▪ Link pe adresa paginii APL
Desfasurarea periodica a unor sondaje de satisfactie a clientilor <i>(mai detaliat in Anexa 13)</i>	Chestionar elaborat si aprobat, aplicat si interpretat	Evaluarea nivelului de satisfactie a clientilor si a evolutiei acestuia in timp	Proces continuu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicitatea si metodele de administrare stabilite si aprobate ▪ Evaluarea periodica a nivelului de satisfactie a clientului ▪ Echipe instruite si stabilite pentru derularea anchetelor/sondajelor ▪ Follow up al sondajelor de opinie
Obiectiv 3.5: Perfectionarea sistemului de contractare				
Elaborarea unui set complet de formulare necesare incheierii contractului de prestare a serviciilor	Set complet de documente necesare incheierii contractului elaborat si aprobat	Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor. Flexibilitate si accesibilitate in redactare si utilizare. Comoditate in completare pentru client Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitarii de incheiere a contractului de prestare a serviciilor	6 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea continutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru incheierea contractului de prestari servicii
Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor incheiate cu clientii	Liste complete cu situatia contractarii serviciului	Documentarea si optimizarea procesului de incheiere a contractelor	6 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea clientilor cu care nu sunt incheiate contracte si/sau ai termenul de valabilitate expirat

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu clientii	Cresterea gradului de contractare servicii de salubritate	Îmbunătățirea gradului de contractare	6 luni	<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilirea unui grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat▪ Stabilirea responsabililor pentru organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei▪ Realizarea unei acțiuni comune cu APL și alți factori responsabili cu GDS▪ Contracte pregătite și semnate

2.4 Management financiar

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 4.1: Perfectionarea sistemului de colectarea veniturilor				
Instalarea unui soft special pentru efectuarea automata a calculelor, integrat cu softul de evidenta contabila instalat	Model soft selectat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor	8 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrarea softului pentru efectuarea automata a calculelor cu softul de evidenta contabila ▪ Specialist IT ▪ Soft achizitionat si instalat
Trecerea de la sistemul de achitare actual la sistemul de achitare in baza de documente de plata (<i>Factura detaliata</i>)	Soft de generare automatizata a documentelor de plata achizitionat si instalat	<p>Nivel inalt de incredere a clientilor in sistemul de plata al I.M.</p> <p>Forma tipizata a documentului de plata elaborata si aprobata</p> <p>Grafic de distribuire a documentelor de plata stabilit si aprobat</p>	8 - 12 luni	<p><i>Factura detaliata</i> ar putea servi ca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ instrument de informare referitor la modificarile de tarife, graficul de colectare a deseurilor ▪ instrument de informare referitor la termenul spre achitare, penalitatile percepute pentru intarzieri, datoriile pentru serviciile prestate, termenul de achitare a datoriilor ▪ instrument de justificare a platilor incasate ▪ instrument de certificare a achitarilor efectuate de catre client
Stabilirea conditiilor de incasare a platilor in cazuri speciale (<i>mai detaliat in Anexa 15</i>)	Conditii de incasare a platilor in cazuri speciale stabilite si aprobate	Optimizarea si eficientizarea procedurii de incasare a contravalorii serviciilor prestate	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatii detaliate despre cazuri speciale (ex. amanare plata si alte tipuri de deseuri de evacuat) incluse in continutul contractului si/sau regulamentului de salubritate ▪ Stabilirea tarifelor pentru deseuri speciale si a mecanismului de facturare ▪ Stabilirea mecanismului de esalonare si recuperare a datoriilor in cazuri speciale

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Tinerea unui registru electronic al datornicilor	Sablon si continut al registrului electronic datornicilor elaborat si aprobat	Urmărirea permanentă a datoriilor Scaderea crantelor	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Acest registru electronic poate fi corelat cu soft-ul de facturare, iar pe facturile trimise sa fie indicata si datoria cumulata a clientului
Publicarea <i>listei rau-platnicilor si datornicilor</i>	Lista rau-platnicilor si datornicilor publicata	Motivarea clientilor de a-si onora la timp obligatiunile de plata fata de Intreprindere Eficientizarea si urgentarea procesului de colectare a datoriilor	3 - 6 luni	<ul style="list-style-type: none"> Sustinerea autoritatilor locale in aceasta initiativa prin aprobarea publicarii si afisarii acesteia in locatii pre-stabilite
Planificarea si organizarea unor campanii de colectare a datoriilor	Campanii de colectare a datoriilor organizate si derulate periodic in colaborare cu APL	Eficientizarea si urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creantelor din partea clientilor Intreprinderii	3 - 6 luni	<ul style="list-style-type: none"> Colaborarea cu institutii locale pentru colectarea datoriilor de la clienti Grafic anual de colectare a datoriilor, prin divizarea sumei datoriei in transe lunare ce urmeaza a fi colectate, corelata cu softul de facturare; Ordin de organizare a campaniei de colectare a datoriilor semnat. Componenta comisiilor mixte (I.M, APL si alti factori responsabili cu gestionarea deseurilor) de colectare a datoriilor stabilita si aprobata Sectoarele de lucru pentru fiecare comisie repartizate. Sumele datoriei totale pe sectoare stabilite si aprobate Periodicitatea raportarii activitatii comisiei stabilita si aprobata. Vizite in teren.

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată (în format electronic)	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentate pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor	3 - 6 luni	<ul style="list-style-type: none"> Sustinerea APL în această inițiativă prin aprobarea distribuirii către fiecare client rău platnic a unei astfel de informații standardizate
Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor a perioadei și/sau sumei concrete (<i>x luni/ x lei</i>) după expirarea/depasirea careia, I.M își rezervă dreptul de a acționa în judecată clientul în vederea recuperării datoriilor	Clauze incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea clienților de a-și onora obligațiile financiare față de I.M Crearea unei baze legale pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Aceste aspecte trebuie reglementate în contractul încheiat cu utilizatorii
Instituirea de penalități pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Aplicarea penalității pentru fiecare zi de întârziere a plăților	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de salubritate	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Aceste aspecte trebuie reglementate în contractul încheiat cu utilizatorii Crearea cadrului legal care să permită aplicarea de penalități tuturor clienților

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Obiectiv 4.2: Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă				
Inventarierea Mijloacelor Fixe Evaluarea Mijloacelor Fixe Documentarea Mijloacelor Fixe	Mijloace Fixe documentate Documentarea aprobată de către Consiliul Orășenesc	Evidența și gestiunea financiară corectă și eficientă a Mijloacelor Fixe	6 – 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Lămurirea asupra aspectelor referitoare la transferul activelor și înregistrările contabile aferente conform contractelor de delegare propuse Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
Obiectiv 4.3: Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control				
Formarea procedurilor interne scrise de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității Asigurarea capacității de a urmări executia bugetară și de a compara cu planificarea pentru a identifica depășirile și de a lua măsurile necesare	6 -12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Colaborarea cu autoritățile centrale și locale în vederea identificării în timp util a surselor de finanțare pentru activitatea curentă
Planificarea activităților operaționale și investitoriale pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) și cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte	Activități planificate	Asigurarea capacității de a urmări executia bugetară și de a compara cu planificarea pentru a identifica depășirile și de a lua măsurile necesare	6 - 12 luni	<ul style="list-style-type: none"> Colaborarea cu autoritățile centrale și locale în vederea identificării în timp util a surselor de finanțare pentru activitatea investitională și operațională

Masuri/ Actiuni	Rezultat	Efecte asteptate	Durata de implementare	Preconditii
Implementarea unui sistem de contabilitate de gestiune,	Sistem de contabilitate de gestiune electronic implementat	Urmărirea evoluției principalelor categorii de costuri și evoluția lor în timp pentru eficientizarea activității Optimizarea costurilor companiei prin monitorizare și intervenție în cazul depășirilor	6 -12 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizarea datelor operationale și financiare, pentru a putea dispune și analiza toate cifrele companiei într-un format relevant pentru activitatea de monitorizare și analiză ▪ Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
Obiectiv 4.4: Elaborarea, aplicarea și monitorizarea tarifului				
Elaborarea politicii tarifare pornind de la un tarif curent fundamentat economic	Politica tarifara elaborata și aprobata de Consiliul orasenesc	Planificare sustenabila a activitatii Intreprinderii pe perioada medie Evitarea creșterilor bruste a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor utilizatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor Constituirea resurselor financiare viitoare pentru asigurarea sustenabilitatii sistemului	12 - 18 luni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calcularea unui tarif actual în condițiile curente, considerând un grad de contractare și colectare adecvat ▪ Proiectarea tarifelor pe o perioadă de 3-5 ani conform unei formule incluse în contractul de delegare ▪ Verificarea indicelui de suportabilitate în elaborarea tarifelor, pentru a asigura capacitatea de plată a clienților ▪ Actualizarea periodica a tarifului cu respectarea strategiei de tarifare ▪ Verificarea anuala a acoperirii costurilor în condiții reale față de cele prognozate în cadrul strategiei tarifare

3 RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE ÎMBUNĂȚIRE A SERVICIULUI

Pentru acțiunile propuse în *Capitolul 2 Obiective, măsuri și acțiuni de îmbunătățire a activității* a caror 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 necesare îmbunătățirii imediate a serviciului de salubritate** și care pot fi asigurate în principal cu suport local și extern. Pentru acțiunile cu implicații financiare moderate nu a fost estimat un buget, deoarece multe dintre acestea pot fi implementate nemijlocit de către operatorul de salubritate, în cadrul sarcinilor de lucru ce îi revin.

Scopul analizei curente este să identifice nevoile generale imediate ale sistemului de gestionare a deșeurilor; evaluarea detaliată a fezabilității/sustenabilității financiare și a consecințelor tarifare pentru implementarea unui sistem integrat de gestionare a deșeurilor trebuie abordate în cadrul unor studii separate de asistență tehnică care să prevadă evaluări tehnice detaliată ale sistemelor și amplasamentului instalațiilor.

Astfel, sumele bugetate au fost stabilite cu aproximație, având în vedere pe de o parte dotările existente la nivelul operatorului, donațiile primite în cadrul proiectelor finanțate de către USAID sau alte agenții/instituiții, iar pe de altă parte costul unor lucrări sau activități/dotări similare. În aceste condiții, sumele prezentate au mai mult un caracter orientativ, având rolul de a crea o idee generală asupra implicațiilor financiare pentru măsurile propuse. În cazul aprobării spre implementarea integrală sau parțială a planului de măsuri de îmbunătățire, pentru fiecare măsură se recomandă o evaluare a costului real în cadrul unor studii de (pre)fezabilitate și/sau unor bugete/devize detaliată.

Totodată, în cadrul bugetului estimat nu a fost luată în considerare cota parte de contribuție a APL pentru implementarea sistemului regional de gestionare a deșeurilor municipale (ex. studii și investiții aferente sistemelor de colectare selectivă, transport, stații de transfer și/sau stații de tratare, construcție depozit conform deșeurilor). În *Anexa „Costuri investiționale și de operare orientative”* sunt prezentate exemple de costuri orientative pentru diferite activități specifice sistemului integrat de gestionare a deșeurilor (costuri pentru realizarea investițiilor și costuri de operare), astfel încât APL și operatorul de salubritate să fie în măsură să estimeze implicațiile posibilelor investiții în domeniu.

Gestionarea deșeurilor va avea implicații tarifare pentru consumatorii finali. Impactul precis al tarifelor asupra consumatorilor trebuie determinat prin proiecte de asistență tehnică și/sau proiecte de investiții (ținând cont de caracterul particular al sistemelor care urmează să fie implementate, respectiv a instalațiilor pentru tratare/depozitare și transfer, acolo unde este cazul).

Tabel 2: Buget estimativ pentru implementarea PIS

№	Măsurile/activități	UM	Cantitate	Cost unitar (Eur)	Costuri (Eur)	Sursa de finanțare
1	Modernizarea și extinderea sistemului de colectare, transport și evacuare deseuri					
1.1.	Renovarea și modernizarea platformelor de colectare a deșeurilor (lucrări de închidere a buncherelor și de reamenajare a platformelor)	Buc.	20	1,500	30,000	Donatori externi
1.2.	Procurarea pubele de 120 l pentru case particulare	Buc.	2,000	20	40,004	Bugetul local
1.3.	Procurarea de unități de compostare individuală (<i>homecompostere</i>) pentru case particulare	Buc.	2,000	25	50,005	Î.M.
1.4.	Procurare eurocontainere de 1,1 mc	Buc.	43	220	9,460	Proiecte de AT
1.5.	Procurare autogunoiera pentru europubele și eurocontainere	Buc.	1	80,000	80,000	
1.6.	Procurare tocatore crengi pentru compostare in situ	Buc.	1	3000	3,000	
1.7.	Procurare minitocatoare pentru gospodăriile individuale - zona pilot (10% din gospodării)	Buc.	200	250	50,080	
1.8.	Procurare autospecială de măturat stradal	Buc.	1	65,000	65,000	
1.9.	Procurare presă pentru balotarea deșeurilor reciclabile	Buc.	1	6,000	6,000	
1.10.	Îmbunătățirea condițiilor de evacuare a deșeurilor în gunoiera (cantaș bascula) + generator curent	Buc.	1	30,000	30,000	
1.11.	Organizarea și susținerea de campanii de informare și conștientizare	nr. pers	10,016	1	10,016	
1.12	Procurarea buldozer	Buc.	1	50,000	50,000	
	TOTAL 1				423,5650	

№	Măsurii/activități	UM	Cantitate	Cost unitar (Eur)	Costuri (Eur)	Sursa de finanțare
2	Dezvoltarea unui sistem informațional complet și corect privind gestionarea deșeurilor municipale					
2.1.	Efectuarea analizelor privind compoziția deșeurilor menajere	nr. analize	2	5,000	10,000	Donatori externi I.M. Proiecte de AT
	TOTAL 2				10,000	
3	Dezvoltarea sistemelor de management certificate la nivelul întreprinderii					
3.1.	Implementare ISO 9001	Buc.	1	1,000	1,000	Donatori externi
3.2.	Implementare ISO 14001	Buc.	1	1,500	1,500	Bugetul local
3.3.	Implementare OHS 18001	Buc.	1	1,500	1,500	Î.M.
	TOTAL 3				4,000	
4	Perfecționarea procesului de management operațional					
4.1.	Instruiri pentru conducerea IM și a personalului din sectorul salubritate (inclusiv cel comercial)	Buc.	9	300	2,700	Donatori externi
4.2.	Crearea unui centru de asistență clienți	Buc.	1	5,000	5,000	Î.M.
4.3.	Implementarea unui sistem informatic de evidență a clienților - soft	Buc.	1	1,500	1,500	
4.4.	Înnoirea echipamentelor de protecție pentru lucrătorii din salubritate	Buc.	17	200	3,400	Proiecte de AT
4.5.	Desfășurarea periodică a unor sondaje de satisfacție a clienților	Buc.	3	1,500	4,500	
	TOTAL 4				17,100	
5	Perfecționarea procesului de management financiar					
5.1.	Instalarea unui soft special pentru efectuarea automată a calculelor, integrat cu softul de evidență contabilă instalat	Buc.	1	1,000	1,000	Donatori externi/ Proiecte de AT Î.M.
	TOTAL 5				1,000	

№	Măsurile/activități	UM	Cantitate	Cost unitar (Eur)	Costuri (Eur)	Sursa de finanțare
6	Asistența tehnică și consultativă pentru întărirea capacității instituționale a I.M și a APL					
6.1.	AT pentru pregătirea Planului de mediu local	AT	1	10,000	10,000	Donatori externi
6.2.	AT pentru pregătirea Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de salubritate	AT	1	7,500	7,500	Bugetul local
6.3.	AT în revizuirea/ completarea documentelor instituționale privind serviciul de salubritate (Norme locale/ Regulament de salubritate/ Modele de contracte, etc)	AT	1	10,000	10,000	Proiecte de asistență tehnică (AT)
6.4.	AT privind politica financiară	AT	1	7,500	7,500	I.M.
6.5.	AT privind managementul resurselor umane	AT	1	5,000	5,000	
	TOTAL 6				40,000	
7	Alte investiții strategice					
7.1.	Investiții aferente sistemului integrat de gestionare a deșeurilor municipale	<i>Nu a fost luată în considerare cota parte de contribuție a APL pentru implementarea sistemului regional de gestionare a deșeurilor municipale (studii și investiții aferente sistemelor de colectare selectivă, transport, stații de transfer și/sau stații de tratare, construcție depozit conform deșeurilor (a se vedea Anexa 16 "Costuri investiționale și de operare orientative")</i>				Donatori externi Proiecte AT Bugetul local
	TOTAL				495,665	

4 ANEXE

- 4.1 **Continut cadru_Plan Local de Mediu (PLM)**
- 4.2 **Continut cadru_Norme/ Regulament de salubritate pentru localitate**
- 4.3 **Continut cadru_Contract de gestiune între APL și Întreprindere privind serviciile de utilitate publică prestate**
- 4.4 **Continut cadru_Contract de prestare a serviciilor incheiate între operator și client**
- 4.5 **Aspecte privind constituirea unei asociații intercomunitare la nivelul mai multor localități pentru managementul integrat al deșeurilor**
- 4.6 **Tipuri de sisteme de colectare a deșeurilor municipale**
- 4.7 **Colectarea selectivă a deșeurilor biodegradabile. Compostarea *in situ* și în gospodăriile individuale**
- 4.8 **Eliminarea în condiții ecologice a deșeurilor municipale - operarea depozitului de deșuri**
- 4.9 **Organizarea și susținerea de campanii de informare și conștientizare**
- 4.10 **Metodologia de efectuare a analizei compoziția deșeurilor menajere**
- 4.11 **Planul anual de instruire și dezvoltare a angajaților întreprinderii**
- 4.12 **Sisteme de management certificate la nivelul întreprinderii**
- 4.13 **Modele de sondaje de opinie specifice domeniului de gestionare a deșeurilor**
- 4.14 **Managementul organizational**
- 4.15 **Managementul financiar**
- 4.16 **Costuri orientative investiționale și de operare pentru SMID**