

# RAPORT

Proiect de consultanță:

## PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

Întreprinderea Municipală  
„Comunservice Criuleni”

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**<sup>®</sup>  
defining success



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.

Chișinău, 23 ianuarie 2015

**Contractor:**

Chemonics International, Inc.

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

**Partener:**

Compania: ProConsulting SRL

Director: Anatolie Palade

str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova

tel: (+373 22) 21-00-89

[office@proconsulting.md](mailto:office@proconsulting.md)

[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)



## CUPRINS

<b>ABREVIERI</b> .....	<b>5</b>
<b>REZUMAT</b> .....	<b>6</b>
<b>1. REZULTATELE ANALIZEI SWOT</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1.Management strategic și organizațional</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.Management operațional și tehnic</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3.Marketing și relații cu utilizatorii</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4.Management financiar</b> .....	<b>9</b>
<b>2. DIRECȚII ȘI INIȚIATIVE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII ÎNTRINDERII</b> .....	<b>10</b>
<b>3. ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII</b> .....	<b>13</b>
<b>4. RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXE</b> .....	<b>61</b>

### Lista de anexe

<i>Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local</i> .....	61
<i>Anexa 2. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare</i> .....	62
<i>Anexa 3. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i> .....	63
<i>Anexa 5. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii</i> .....	67
<i>Anexa 6. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar</i> .....	69
<i>Anexa 7. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii</i> .....	70
<i>Anexa 8. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane</i> .....	71
<i>Anexa 9. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului</i> .....	71
<i>Anexa 10. Model fișă de atestare</i> .....	72
<i>Anexa 11. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului</i> .....	73
<i>Anexa 12. Conținut recomandat pentru Manualul operațional</i> .....	73
<i>Anexa 13. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat</i> .....	73
<i>Anexa 14. Măsuri de perfecționare a sistemului de contorizare</i> .....	74
<i>Anexa 15. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea</i> .....	75
<i>Anexa 16. Măsuri de perfecționare a procedurii de bransare a noilor consumatori și de limitare a cazurilor de bransare neautorizată</i> .....	76
<i>Anexa 17. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare</i> .....	78
<i>Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor</i> .....	81
<i>Anexa 19. Implementarea unui sistem de gestionare a creanțelor restante</i> .....	84
<i>Anexa 20. Măsuri de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg</i> .....	85
<i>Anexa 21. Model buget de investiții</i> .....	89
<i>Anexa 22. Schema procesului bugetării</i> .....	90
<i>Anexa 23. Indicatori de performanță</i> .....	91
<i>Anexa 24. Indicatori de performanță operaționali</i> .....	92
<i>Anexa 25. Structură model propusă pentru Politica tarifară</i> .....	94
<i>Anexa 26. Tipuri de obiective strategice recomandate</i> .....	94
<i>Anexa 27. Plan strategic de dezvoltare pentru 2015-2020 (structură recomandată), Plan de acțiuni pentru realizarea obiectivului strategic (exemplu)</i> .....	96
<i>Anexa 28. Plan investițional 2015-2020 (structură recomandată), indicatori de eficiență a investițiilor</i> .....	98
<i>Anexa 29. Organigrama recomandată pentru ÎM "Comunservice" Criuleni</i> .....	100

Anexa 30. Regulament intern de organizare și funcționare a secției apă și canalizare (structura recomandată) .....	102
Anexa 31. Fișă de post (structură recomandată) .....	103
Anexa 32. Categoriile de rapoarte în sistemul de raportare și evidență (tipuri recomandate) .....	106
Anexa 33. Programul de raportare consolidat (structura recomandată) .....	107
Anexa 34. Raportul unic consolidat (structura recomandată) pe activitatea ÎM (analiza față de anii precedenți) .....	109
Anexa 35. Raport unic consolidat (structura recomandată) pe activitate (analiza abaterilor de la Plan) .....	112
Anexa 36. Strategia de resurse umane (structura recomandată) .....	114
Anexa 37. Indicatori recomandați de eficiență a resurselor umane .....	115
Anexa 38. Codul de conduită a angajaților .....	116
Anexa 39. Tipuri de indicatori de performanță în Comunserviciu (recomandare) .....	117
Anexa 40. Regulamentul de salarizare și motivare a angajaților (structura recomandată) .....	117
Anexa 41. Regulamentul de instruire și dezvoltare, Planul anual de instruire .....	118
Anexa 42. Regulamentul privind atestarea salariaților (structura recomandată) .....	119
Anexa 43. Fișă de atestare a salariaților (structura recomandată) .....	119
Anexa 44. Lista cu instruirile recomandate .....	120

## **ABREVIERI**

**AC** – Apă – Canalizare

**ANRE** – Agenția Națională de Reglementare în Energetică

**Ex** – exemplu

**HG** – Hotărârea Guvernului

**ÎM** – Întreprindere Municipală

**m<sup>3</sup>** – metru cub

**MO** – Monitorul Oficial

**Nr.** – număr

**Or.** – oraș

**pers.** – persoană

**PF** – persoane fizice

**PJ** – persoane juridice

**RM** – Republica Moldova

**SA** – Societate pe acțiuni

**SRL** – Societate cu răspundere limitată

## REZUMAT

Scopul elaborării Planului de îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Comunservice Criuleni” constă în oferirea unor recomandări generale privind îmbunătățirea activității Întreprinderii.

La baza elaborării *Planului de îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Comunservice Criuleni”* stă analiza diagnostic a activității Întreprinderii, elaborată în perioada anului 2014 și a indicatorilor financiari ce caracterizează activitatea acesteia pentru perioada anilor 2011-2013. Rezultatele integrale ale analizei sunt expuse în raportul *Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale „Comunservice Criuleni”*.

! **NOTĂ:** Deoarece Planul de îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Comunservice Criuleni” a fost fundamentat în baza rezultatelor Analizei diagnostic a acestei întreprinderi, se recomandă analiza în complex a acestor 2 lucrări.

Concluziile sumare ale analizei diagnostic a Întreprinderii sunt prezentate în capitolul 1. **REZULTATELE ANALIZEI SWOT.** Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

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

Reieșind din profilul de activitate și specificul activității Întreprinderii, precum și din situația curentă a acesteia, reflectată pe scurt în REZULTATELE ANALIZEI SWOT, în capitolul 2. **DIRECȚII ȘI INIȚIATIVE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII** au fost trasate principalele direcții de îmbunătățire a activității Întreprinderii:

- ⇒ Îmbunătățirea activității operaționale,
- ⇒ Modernizarea și extinderea activității,

pe fiecare fiind propuse inițiative de îmbunătățire a activității Întreprinderii.

Inițiativele de îmbunătățire sunt detaliate la nivel de acțiuni concrete la nivelul fiecărui sector de activitate a Întreprinderii în capitolul 3. **ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII.**

Pentru acțiunile a căror implementare prezintă implicații financiare, în capitolul 4. **RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE** a fost propus un buget estimativ.

## 1. REZULTATELE ANALIZEI SWOT

Rezultatele analizei SWOT prezintă sumar rezultatele SWOT-ului din analiza diagnostic a activității de alimentare cu apă și de canalizare a Întreprinderii.

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

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

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

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

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

### 1.1. Management strategic și organizațional

Momentele forte prezente în cadrul sistemului de management al întreprinderii se atribuie organizării ce îi este dedicat procesul de stabilire a unei folosiri metodice a resurselor. Folosirea metodică pune accentul pe îndeplinirea obiectivelor sistemului de management și ajută la identificarea resurselor utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor. La nivelul întreprinderii planificarea strategică este asociată cu managementul startegic, care conturează principalele probleme în asigurarea funcționării pe termen scurt a entității, care pot servi drept model de bune practici în domeniu planificării, evidenței, analizei și raportării. Pe parcursul activității, ÎM ”Comunservice” Criuleni, procesul de management startegic s-a manifestat prin dezvoltarea unei structuri viabile de conducere și de decizie, care se manifestă printr-un sistem propriu de valori și tradiții. Organizarea resurselor umane și fizice necesare atingerii scopului și obiectivelor, începând cu cele operaționale se elucidează prin recomandările de optimizare (inițiative și acțiuni).

Aspectele slabe, identificate, urmează a se potrivi ocaziilor identificate în analizarea mediului în scopul profitării, modificării sau eliminării acestora. Aceste aspecte se reflectă în îmbunătățirea sistemului de planificare strategică a întreprinderii prin stabilirea obiectivelor și planificarea activităților pe termen lung, urmărirea abaterilor de la plan și analiza obiectivă a acestora pentru prevenirea riscurilor, automatizarea sistemului informațional și perfecționarea, actualizarea și ajustarea documentației interne.

Ocaziile și amenințările identificate în analiza mediului extern în cadrul analizei diagnostic țin de sporirea calității serviciilor prestate, monopolul natural, posibilitatea de creștere a numărului de abonați și implimentarea proiectelor investiționale pe de o parte, și pe de altă parte apare nivelul real al sărăciei în teritoriu, tendința de modificare a tarifului serviciilor prestate, stagnarea dezvoltării durabile prin pierderea/încetarea finanțării sau implicarea superficială în activitățile de contractare a proiectaelor investiționale.

## **1.2. Management operațional și tehnic**

Nivelul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare în oraș înregistrează scăderi în ultimii trei ani. Volumul pierderilor a crescut de la 49,3% în 2011 la 54,6% în 2013. În același timp rețelele de alimentare cu apă sunt uzate ceea ce duce la pierderi de apă. Rețelele de alimentare cu apă cu o vechime mai mare de 30ani constituie 69% din total. Capacitatea de producție a sistemului de alimentare cu apă este utilizată la 19,5-29,9%.

Rețelele de canalizare nu acoperă întregul oraș existând necesități de extindere. La fel 93% din lungimea rețelelor de canalizare depășesc vârsta de 30 ani și acestea sunt supradimensionate. Stația de epurare în localitate nu există. Apa uzată este epurată în stația de epurare din orașul Dubăsani.

O altă problemă este utilizarea contoarelor învechite și cu termen depășit de verificare metrologică, și de clasa de precizie „A”.

## **1.3. Marketing și relații cu utilizatorii**

Implicarea redusă a operatorului la etapa de branșare a noilor consumatori, generează în multe cazuri încălcări ale cerințelor de calitate, interne (instituite de operator, prin intermediul condițiilor tehnice eliberate) și legale, care vizează instalațiile de branșare construite ș.a.m.d. Pentru evitarea acestor neajunsuri precum și pentru limitarea cazurilor de conectare neautorizată se impune necesitatea perfecționării procedurii de branșare a noilor consumatori și o mai activă implicare la toate etapele implicate de branșarea consumatorilor noi, atât prin reglementarea detaliată a fiecărei etape, cât și prin participarea nemijlocită a reprezentanților operatorului în procesul de desfășurare a acestora.

La capitolul contractare, care prezintă un interes crucial în reglementarea raporturilor dintre consumator și operator, acordarea unei atenții reduse conținutului contractului și efectelor clauzelor cuprinse de contract asupra relațiilor cu consumatorul reprezintă un factor de risc major pentru operator în desfășurarea activității. Or, pentru asigurarea unei ponderi de 100% contracte valabile, încheiate cu consumatorii, este necesară perfecționarea de către operator a sistemului de contractare a consumatorilor, prin elaborarea unui model al contractului care ar cuprinde toate elementele care pot afecta într-un mod sau altul buna funcționare a operatorului, precum și relațiile dintre acesta și consumatorii.

Pentru a-și asigura stabilitatea financiară și buna desfășurare și continuitatea activității, operatorul trebuie să întreprindă măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor și să implementeze un sistem eficient de gestionare a creanțelor restante.

Deși existența în cadrul întreprinderii a unei secții speciale de lucru cu consumatorii asigură canalizarea parțială a proceselor de lucru cu consumatorii, operatorul nu trebuie să se limiteze aici. Realitățile actuale impun necesitatea diversificării canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg, pentru creșterea accesului, în primul rând a consumatorilor, precum și a altor categorii de stakeholderi (Primăria, furnizori, publicul larg etc.) la informații veridice și actuale privind operatorul și activitatea acestuia. În același timp, aceste măsuri ar îmbunătăți nivelul de cunoaștere de către operator a nevoilor și așteptărilor stakeholderilor din partea sa, în calitate de prestator a unor servicii de importanță vitală.



## 1.4. Management financiar

Întreprinderea dispune de programul contabil automatizat 1C versiunea 7, însă evidența contabilă la moment este parțial automatizată cu tendința de automatizare integrală. Baza informațională se formează și se păstrează manual în registre de evidență.

Secția financiară este compusă din contabil-șef, contabil adjunct, contabil casier, însă nu este angajat economist, raportarea se efectuează direct către director.

Bugetarea și planificarea nu se efectuează. O procedură internă scrisă, întreprinderea municipală nu deține, însă au un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii.

Întreprinderea are un grad înalt de lichiditate, astfel are posibilitatea onorării datoriilor curente în orice moment.

Pe parcursul perioadei analizate compania nu a înregistrat creșteri semnificative a vânzărilor nete, iar mărimea pieței de desfacere este destul de mic ce nu permite obținerea unor venituri majore. Un factor pozitiv este eficientizării costurilor operaționale ce a permis majorării marjei brute cu 4% pe parcursul ultimilor 3 ani de analiză, însă această îmbunătățire nu a influențat în final la obținerea profiturilor pozitive. Pierderile anuale au fost cauzate în mare măsură de creșterea cheltuielilor generale și administrative, care la rândul lor au crescut din cauza majorării impozitelor și taxelor cu cca. 80% în ultimii trei ani de analiză, astfel pe întreaga perioadă analizată compania a suportat pierderi.

Din cauza pierderilor înregistrate rentabilitatea activelor și capitalului propriu înregistrează un nivel negativ pe perioada analiză. Pozitiv este faptul că pierderile se diminuează de la an la an datorită creșterii marjei brute, iar în cazul menținerii acestui ritm de creștere, în timpul apropiat se așteaptă obținerea unor profituri pozitive.

## 2. DIRECȚII ȘI INIȚIATIVE DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A ACTIVITĂȚII ÎNTRINDERII

Serviciile de utilitate publică au ca obiectiv asigurarea condițiilor de viață mai bune pentru populație și prezintă o importanță socială majoră pentru administrația publică. Astfel, una din condițiile de bază privind înregistrarea unor succese reale atât în planul administrației orașului, cât și în planul serviciilor de utilitate publică este colaborarea instituțională eficientă. Oportunitățile de de îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Comunservice Criuleni ” sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele Consiliului orașenesc și ale Primăriei.

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

Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, misiunea propusă pentru ÎM „Comunservice Criuleni ” în domeniul apă-canalizare este:

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

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii sunt:

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

Reieșind din rezultatele analizei diagnostic a Întreprinderii, îmbunătățirea activității acesteia va fi orientată pe 2 direcții:



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

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

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

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

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

Reieșind din situația internă a Întreprinderii, oportunitățile și riscurile mediului extern, prezentate în analiza SWOT, și așteptările factorilor de decizie interni și externi, pe fiecare dintre direcțiile reliefate mai sus, au fost stabilite inițiative de îmbunătățire a activității ÎM „Comunservice Criuleni”:

<b>Direcția</b>	<b>ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE</b>
<b>Sector</b>	<b>Management strategic și organizațional</b>
<b>Inițiative</b>	<p>Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică</p> <p>Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor</p> <p>Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației</p> <p>Îmbunătățirea managementului strategic intern</p> <p>Îmbunătățirea structurii organizaționale ale întreprinderii</p> <p>Implementarea sistemului de raportare și de control</p> <p>Perfecționarea sistemului informațional</p> <p>Implementarea sistemelor de evidență automatizată</p> <p>Perfecționarea procesului de administrare a personalului</p> <p>Formalizarea sistemului de planificare strategică</p> <p>Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne</p> <p>Formalizarea sistemului de raportare, evidență și control</p> <p>Automatizarea sistemului informațional</p> <p>Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane</p> <p>Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță</p> <p>Crearea sistemului de formare profesională și atestare a personalului</p> <p>Asigurarea condițiilor de muncă corespunzătoare</p>
<b>Sector</b>	<b>Management operațional și tehnic</b>
<b>Inițiative</b>	<p>Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea procesului de management operațional</p> <p>Perfecționarea sistemului de contorizare</p> <p>Mentenanța echipamentelor electro-mecanice</p> <p>Implementarea unui sistem modern și funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor inginerești</p> <p>Monitorizarea, eficientizarea și optimizarea consumului a energiei electrice</p>
<b>Sector</b>	<b>Marketing și relații cu consumatorii</b>
<b>Inițiative</b>	<p>Perfecționarea procedurii de branșare a noilor consumatori</p> <p>Limitarea cazurilor de conectare neautorizată</p> <p>Perfecționarea sistemului de contractare a consumatorilor</p> <p>Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor</p> <p>Implementarea unui sistem de gestionare a creanțelor restante</p>

Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg

**Sector Management financiar**

**Inițiative** Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control  
Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă  
Stabilirea indicatorilor de performanță  
Elaborarea, aplicarea și monitorizarea tarifului

---

**Direcția MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII**

**Sector Modernizare și extindere serviciu curent**

**Inițiative** Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică  
Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare  
Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare

**Sector Creare și dezvoltare de servicii noi**

**Inițiative** Asigurare condiții pentru dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție  
Asigurare condiții pentru dezvoltarea serviciilor de proiectare  
Asigurarea servicii de publicitate

---

### 3. ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția 1		<b>ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE</b>				
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL</b>				
	<b>Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică</b>	Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare <sup>1</sup> (mai detaliat în Anexa 2)	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului public, majorarea capacității de gestiune și organizare a serviciilor, atractivitate către investitori	6-9 luni	Consiliul orășenesc Primarul Directorul Întreprinderii Specialiștii din cadrul întreprinderii Societatea civilă
		Elaborarea Regulamentului (Regulilor) local de recepționare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localității, care vor stabili cerințe față de apele uzate deversate în rețeaua publică, ținând cont de condițiile locale	Regulament elaborat, aprobat și publicat	Stabilirea cazurilor și condițiilor de branșare și folosire a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților operaționale	2-3 luni	
		Adaptarea Regulamentului-cadru privind exploatarea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Criuleni	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor privind exploatarea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	2-3 luni	
	<b>Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii</b>	Revizuirea actelor în baza cărora au fost transmise în gestiune bunurile unității administrativ – teritoriale care să confirme drepturile și obligațiile întreprinderii asupra acestor bunuri – condiții de exploatare, modul de	Acte de transmitere în gestiune a bunurilor revizuite și îmbunătățite	Gestionarea corectă a activelor primite în folosință	2-3 luni	Juristul APL Consiliul orășenesc

<sup>1</sup> Conform prevederilor art. 14, alin. (4) p. h) și art. 18, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 și recomandărilor din Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare  
Recomandare – La elaborarea documentului se solicită includerea unui mecanism și a unor principii de facilități pentru categorii determinate de consumatori, cum ar fi păturile social – vulnerabile.

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>serviciilor</b>	restituire, etc.		Confirmarea drepturilor și obligațiilor întreprinderii asupra bunurilor transmise	10 luni	Primarul Directorul Întreprinderii Contabil șef Juristul
		Semnarea unui contract de delegare gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și Întreprindere (mai detaliat în Anexa 3)	Contract de delegare gestiune încheiat între fondator și Întreprindere	Stabilirea condițiilor de exploatare și modului de restituire, etc. Definirea clară a responsabilităților părților Monitorizarea îndeplinirii sarcinilor		
		Stabilirea normativelor de consum tehnologic pentru sistemul de apă, elaborate în baza „Metodicei elaborării normativelor de consum tehnologic al apei la întreprinderile prestatoare de servicii alimentare cu apă și canalizări a Republicii Moldova”. (Universitatea Tehnică a Moldovei, Catedra Alimentare cu apă și canalizări)	Aprobarea de Consiliul Orașenesc a normativelor de consum tehnologic pentru sistemul de apă	Minimizarea consumului tehnologic de apă până la normativele stabilite și aprobate		
		Analiza nivelului de pregătire și prezentarea setului de acte la ANRE pentru obținerea licenței de prestare a serviciilor de apă și canalizare, inclusiv și la instalarea contoarelor de apă (după aprobarea de către ANRE a Regulamentului de licențiere)	Licența obținută	Legalizarea activității de prestare a serviciilor de apă, canalizare și de instalare a contoarelor	6-12 luni	Directorul Economistul Juristul
	<b>Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației</b>	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii în vederea includerii reglementărilor exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială	Statut redactat aprobat	Corespunderea conținutului Statutului exigențelor unui act constitutiv al entității juridice	3-4 luni	Juristul întreprinderii Juristul APL Directorul
		Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de furnizare a apei potabile (mai detaliat în Anexa 16)	Contract de prestare a serviciilor, revăzut și adaptat din punct de vedere a cerințelor legale	Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor cu consumatorii, inclusiv pentru clarificarea relațiilor în instanța de judecată	4-6 luni	

**PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE pentru Întreprinderea Municipală „Comunservice Criuleni”**

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Coordonarea contractului – model de prestare a serviciilor cu Serviciul Standardizare și Metrologie <sup>2</sup>	Contractul de prestare a serviciilor coordonat cu Serviciul Standardizare și Metrologie	Respectarea condițiilor legale privind contractul de prestare a serviciilor	3 luni	
	<b>Îmbunătățirea managementului strategic intern</b>	Elaborarea și aprobarea Planului strategic unic pe Întreprindere cu delimitarea și indicarea viziunii Întreprinderii, misiunii, obiectivelor strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatorilor de îndeplinire, planurilor operaționale (mai detaliat în Anexa 4)	Plan Strategic al Întreprinderii elaborat și aprobat	Consolidarea obiectivelor de dezvoltare a întreprinderii	3 luni	Managementul întreprinderii Consiliul orașului
		Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților întreprinderii, responsabilități repartizate	Fiecare angajat va cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	
		Prezentarea Planului Strategic angajaților Întreprinderii și repartizarea responsabilităților				
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan strategic adaptat și aprobat	Adaptarea planului strategic la necesitățile actuale	Permanent	
	<b>Îmbunătățirea structurii organizaționale ale întreprinderii</b>	Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora	Structura organizațională modificată, îmbunătățită și aprobată	Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni. Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională.	1 lună	Directorul Întreprinderii Responsabilul HR
	<b>Implementarea sistemului de raportare și de control</b>	Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și a activității curente Implementarea sistemului de raportare sistematică Implementarea programului sistematic de control	Sistemele de raportare și control elaborate și implementate	Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului de raportare operativă Limitarea accesului la	4-5 luni	Directorul întreprinderii Specialiștii interni ai Întreprinderii

<sup>2</sup> Conform prevederilor punctului 2 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locale, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				informație conform obligațiilor de personal Implementarea controlului în timp util		
	<b>Perfecționarea sistemului informațional</b>	Procurarea tehnicii de calcul	Tehnică de calcul achiziționată	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate către factorii de decizie; crearea unei baze de indicatori argumentativi pentru luarea deciziilor strategice; automatizarea treptată prin introducerea tehnicii moderne; instruirea în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS Excel	6-12 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai Întreprinderii
		Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele	Angajații instruiți			
		Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor	Procesele de prelucrare a datelor automatizate			
		Automatizarea secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet	Rețea internă implementată			
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale			
	<b>Implementarea sistemelor de evidență automatizată</b>	Achiziționarea sistemului GIS “Geographical Information System”	Sistem GIS “Geographical Information System” procurat și implementat	Obținerea unei baze de date complexe, care include toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului	6 luni	Directorul Întreprinderii Managerii pe departamentele vizate
		Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	Program software procurat și implementat	Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul Întreprinderii		
		Automatizarea integrală a proceselor de prelucrare și procesare a datelor	Procesele de prelucrare și procesare a datelor	Automatizarea integrală a informației prin folosirea tehnicii		



No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil	
			automatizate	de calcul și a programelor specializate			
<b>Perfecționarea procesului de administrare a personalului</b>	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 6)	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 orașului Directorul Manager resurse umane		
	Elaborarea Politicii de personal a Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 7)	Politică de personal elaborată și aprobată				Politica de personal revizuită anual	
	Școlarizarea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale	Personal școlarizat				2 luni	
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală a Întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat și aprobat				Pe tot parcursul anului	
	Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat și aprobat				Anual	
	Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii și a fișelor de atestare (mai detaliat în Anexa 8 și Anexa 9)	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate				2 luni	
	Fortificarea culturii de leadership în întreprindere – crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprindere referitor la calitățile de leader eficient; studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora					Crearea unei culturi manageriale, de leadership în întreprindere	Permanent
	Elaborarea Codului de conduită al angajatului Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 10)	Cod de conduită elaborat				Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de întreprindere	Permanent
	Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc)						
	Procurarea echipamentelor de protecție pentru muncitorii care muncesc în condiții seminocive de muncă	Echipamente procurate				Personal dotat cu echipament	Permanent

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Formalizarea sistemului de planificare strategică</b>	Organizarea ședințelor interne de planificare strategică pentru formularea ipotezelor necesare elaborării Planului strategic de dezvoltare; categorizarea și prioritizarea obiectivelor strategice ( <i>Anexa 25</i> ).	Ipoteze formulate (misiune, viziune, obiective pe termen lung) Categorii de obiective Obiective prioritizate	Claritate în viziune, obiectivele și direcțiile de dezvoltare ale întreprinderii Sensibilizarea managementului întreprinderii, Lucru în echipă	2 săptămâni (1-2 zile de ședințe strategice pe săptămână)	Managementul de vârf, mediu (Director, Inginer șef, șefi sectoare)
		Ajustarea și formularea finală a obiectivelor strategice; corelarea obiectivelor întreprinderii cu Strategia de dezvoltare a localității (prin ședințe la Primărie, CO)	Obiective ajustate și corelate la Strategia localității Obiective aprobate la Consiliul Orășenesc	Ameliorarea colaborării cu Primăria, CO Mărirea flexibilității ÎM la schimbările strategice ale mediului	1 săptămână (2 zile de ședințe strategice)	Director, Inginer șef, șefi sectoare Primar, Consilieri
		Elaborarea Planului strategic de dezvoltare al întreprinderii ( <i>Anexa 26</i> ).	Plan strategic de dezvoltare formalizat în scris	Consolidarea obiectivelor de dezvoltare ale întreprinderii Mărirea atractivității pentru potențiali investitori	2 luni	Echipa strategică (stabilită în cadrul ședințelor strategice)
		Aprobarea Planului strategic la Consiliul Orășenesc, și, după necesitate, ajustarea lui	Plan strategic de dezvoltare aprobat	Ameliorarea colaborării cu Primăria, CO Mărirea flexibilității ÎM la schimbările strategice ale mediului	1 săptămână (1-2 zile de ședințe strategice)	Director, Primar, Consilieri
		Elaborarea planurilor de acțiuni pentru realizarea fiecărui obiectiv ( <i>Anexa 26</i> ). Prezentarea Planului strategic de dezvoltare către angajați și repartizarea responsabilităților	Planuri de acțiuni elaborate Prezentări interne efectuate Responsabilități repartizate	Sensibilizarea angajaților și conștientizarea aportului lor la realizarea obiectivelor Lucru în echipă	2-3 săptămâni, după aprobarea Planului Strategic	Echipa strategică, fiecare responsabil pentru obiectivul strategic
		Revizuirea și ajustarea Planului strategic în funcție de modificările mediului intern și extern	Plan strategic ajustat și aprobat	Ajustarea planului strategic la necesitățile actuale Mărirea flexibilității ÎM la schimbările strategice ale mediului	1 dată în jumătate de an	Echipa strategică

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea Planului investițional pe direcția Comunserviceizare, cu indicarea direcțiilor de investire, surselor și sumelor respective, precum și prioritizarea acestora în raport cu obiectivele strategice (Anexa 27)	Plan investițional formalizat documentar (în scris) Investiții estimate Investiții prioritizate	Corelarea investițiilor planificate cu obiectivele strategice Mărirea atractivității pentru potențiali investitori	1 lună	Inginer șef, șefi sectoare
		Analiza eficienței investițiilor în baza indicatorilor prestabiliți (Anexa 27)	Indicatori calculați, concluzii referitor la eficiența investițiilor preconizate	Minimizarea riscurilor de investire ineficientă Mărirea atractivității pentru potențiali investitori	Regulat, conform etapelor de investire	Economist
	<b>Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne</b>	Ajustarea structurii Statelor de personal: - actualizarea Compartimentării funcționale sau repartizării pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe; - repartizarea și delegarea funcțiilor între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora, care să reflecte structura formală și să permită ajustarea structurii informale;	State de personal ajustate Personal completat	Creșterea nivelului de colaborare între subdiviziuni	1 săptămână (ședințe interne)	Director Inspector cadre Șefi de sectoare (pentru discuția suplimentelor și dublărilor de funcții)
Revizuirea și elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora (Anexa 28).		Organigrama modificată, îmbunătățită și aprobată	Sensibilizarea angajaților privind funcțiile sale în cadrul organigramei Excluderea dublelor subordonări și suplimentelor excesive	1 săptămână	Inspector cadre, Economist, Director (aprobare)	
Ajustarea fișelor de post pentru personalul administrativ (mai detaliat conform Anexa 30). Elaborarea fișelor de post pentru restul funcțiilor de producere, de deservire și personalului administrativ. Prezentarea Fișelor de post în fiecare secție de către Șefii de sector pentru subordonații săi.		Fișe de post elaborate pentru personalul administrativ, muncitori și personal deservire; Fișe de post ajustate prin traducere, structură și conținut pentru posturile de muncitori	Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională Creșterea gradului de suprapunerea a structurii formale cu cea informală Creșterea eficienței activității	1 lună	Inspector cadre, juristconsult (ajustare) Șefi de sectoare (pentru muncitori) Director (aprobare)	
Elaborarea, aprobarea Regulamentelor interne pe toate sectoarele ÎM (Anexa 29). Prezentarea Regulamentelor în fiecare secție de către Șefii de sector. Elaborarea procedurilor interne pentru fiecare sector (ex.		Regulamente interne pe sectoare elaborate și aprobate Proceduri interne elaborate, aprobate	Întreprinderii Sensibilizarea angajaților privind funcțiile sale în cadrul	1-2 luni	Inspector cadre, Director Șefi de sectoare (ședințe interne, elaborare)	

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		procedura de lucru cu clienții, etc.)		secții		proceduri)
<b>Formalizarea sistemului de raportare, evidență și control</b>		Ajustarea și perfecționarea rapoartelor interne și categorizarea acestora în rapoarte economice, statistice, financiare și operaționale. Lista de rapoarte recomandate este în <i>Anexa 31</i> .	Lista de rapoarte existente și care necesită a fi elaborate Programul de raportare pe întreprindere Responsabili desemnați pentru elaborarea șabloanelor de raportare pentru fiecare sector	Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului de raportare operativă Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal Implementarea controlului în timp util Sensibilizarea angajaților privind importanța raportării Concluzii reale asupra tendințelor de dezvoltare a întreprinderii Crearea unei baze de indicatori argumentativi pentru luarea deciziilor strategice	1-2 luni (1-2 ședințe interne pe săptămână)	Director Economist Contabil șef, Inginer șef Șefi de sectoare (ședințe interne)
		Elaborarea Programului de raportare consolidat pe întreprindere ( <i>Anexa 32</i> ).	Rapoarte noi elaborate Analize comparative cu anii precedenți și analize a abaterilor de la plan argumentate		1 săptămână	Economist
		Perfecționarea rapoartelor economice consolidate pe întreprindere (care să conțină date integrate, comparative cu anii precedenți, abaterile de la plan și tendința de anii precedenți, cu identificarea obiectivă a cauzelor abaterilor. ( <i>Anexa 33, Anexa 34</i> ))	Sistem de raportare, evidență, control implementat	1 lună	Director Economist Inginer șef Responsabili conform Programului de raportare consolidat	
		Îmbunătățirea sistemului de raportare sistematică pe suport de hârtie (șabloane elaborate electronic). Desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne. Implementarea programului sistematic de control		2 luni		
<b>Automatizarea sistemului informațional</b>		Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele.	Angajați instruiți	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate către factorii de decizie Automatizarea treptată prin introducerea tehnicii moderne Instruirea în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS Excel, Acces Obținerea unei baze de	6-12 luni	Director Specialiștii interni Director Șefi sectoare vizate Inspector cadre Contabil șef
		Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor.	Procesele de prelucrare a datelor automatizate			
		Automatizarea secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet.	Rețea internă implementată			
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de colectare, acumulare a datelor operaționale pentru prelucrarea datelor și efectuarea analizei în dinamică (în baza sistemului de raportare, evidență, control, șabloane electronice).	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale Șabloane electronice			
		Achiziționarea sistemului GIS “Geographical Information System”.	Sistem GIS “Geographical Information System” procurat și implementat			

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Achiziționarea unui program pentru evidența personalului sau creare de șabloane electronice.	Program procurat, implementat sau Șabloane electronice	date complexe, care include toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în gestiunea ÎM Cresterea performanțelor sectoarelor		
		Perfectionarea programului contabil, versiunea 8, conform specificului activitatii.	Program de evidență contabilă 1C ajustat	Îmbunătățirea și automatizarea evidenței contabile		
	<b>Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane</b>	Elaborarea Strategiei de resurse umane (Anexa 35)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată	Sincronizarea strategiei de resurse umane cu strategia ÎM	2 luni	Consiliul orașului Directorul Manager resurse umane
		Elaborarea, completarea și formalizarea Politicii de personal (Politica de recrutare și selecție, instruire-dezvoltare, motivare, evaluare și atestare).	Politici de personal elaborate, aprobată și implementată	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea normelor, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați	Politici de personal revizuite anual	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală a Întreprinderii (locuri de muncă nou create, reduse) și cu necesarul de personal conform normativelor. Colaborarea în procesul de recrutare cu Instituțiile de învățământ specializate. Plasarea anunțurilor de angajare.	Plan anual de recrutare elaborat și aprobat Normative de personal calculate pentru fiecare sector apă-canalizare Contracte de colaborare cu instituțiile de învățământ	Corespondere cu normativele în vigoare privind necesarul de personal Facilitarea procesului de recrutare prin colaborarea cu instituțiile de învățământ	Anual, după necesitate (pe parcursul anului)	
		Analiza eficienței resurselor umane prin elaborarea indicatorilor de eficiență, estimarea și controlul acestora (Anexa 36)	Indicatori de eficiență elaborați și calculați	Majorarea eficienței planificării resurselor umane	2 săptămâni	
		Fortificarea culturii de leadership sau culturii firmei, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprindere referitor la calitățile de leader eficient. Formarea elementelor de cultură corporativă	Elemente ale culturii corporative Codul de conduită a angajaților Șefi de echipe instruiți în	Crearea unei culturi manageriale, de leadership în întreprindere	2 luni	

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Codul de conduită a angajaților <i>Anexa 37</i>	leadership	Cunoașterea valorilor și convingerilor comune în ce privește funcționarea și existența întreprinderii Modelarea valorilor individuale spre cele colective		
		Acțiuni de formare a echipei (teambuilding).	Evenimente de formare a echipei organizate	Crearea spiritului de echipă	Annual	
	<b>Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță</b>	Elaborarea indicatorilor de performanță în Comunserviceizare pentru fiecare post din activitatea respectivă și desemnarea responsabililor de îndeplinirea indicatorilor. (Tipuri de indicatori sunt în <i>Anexa 38</i> ).	Indicatori de performanță în apă-canalizare elaborați	Facilitarea sistemului de motivare și salarizare Sensibilizarea angajaților privind aportul lor la îndeplinirea indicatorilor Probleme de motivare soluționate Atitudine loială față de sarcinile de muncă	1 lună	Directorul Contabilul șef Șefii de sectoare Manager resurse umane
		Elaborarea și aprobarea Regulamentului de salarizare și motivare a angajaților în baza indicatorilor de performanță aleși (structura recomandată este în <i>Anexa 39, se propune a se ține cont de această structură la ajustarea Regulamentului de premiere existent la ÎM</i> ).	Regulament privind salarizarea și motivarea personalului elaborat, aprobat și implementat		2 săptămâni	
		Studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora.			După necesitate	
	<b>Crearea sistemului de formare profesională și atestare a personalului</b>	Estimarea necesarului de ridicare a calificării profesionale a angajaților cu prevederile politicilor de personal, drepturile și obligațiunile personale conform fișelor de post. Elaborarea Regulamentului de instruire și Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților estimate (cu buget pentru fiecare tip de instruire – <i>Anexa 40</i> )	Plan anual de instruire elaborat și aprobat	Ridicarea calificării personalului Dezvoltarea sistemului de formare profesională	1 lună	Consiliul orașului Directorul Manager resurse umane
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii și a fișelor de atestare – <i>Anexa 41</i> . Formarea Comisiilor de atestare și Planului de atestare anual	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate	Stimularea autodezvoltării profesionale a angajaților	1 lună	



No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Plan de atestare anual Comisii de atestare formate	Monitorizarea necesarului de instruire a personalului Evaluarea eficienței instruirii Oportunități de dezvoltare, avansare și autorealizare		
		Efectuarea instruirilor interne și externe prin crearea unui subsistem de Trening și dezvoltare (lista cu instruirile recomandate –Anexa 43Anexa 43. Lista cu instruirile recomandate)	Subsistem de Trening și dezvoltare Personal instruit și motivat Metodologie de evaluare a instruirilor	Dezvoltarea încrederii între angajați și spiritului colectiv	Annual, conform planului de instruire	
		Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc).			Annual	
	<b>Asigurarea condițiilor de muncă corespunzătoare</b>	Procurarea echipamentelor și uniformelor de protecție pentru muncitorii care muncesc în condiții seminocive de muncă	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament	Permanent	Responsabil protecția muncii Șefi sectoare
		Încheierea Contractului cu o companie de asigurare salariaților împotriva accidentelor de muncă	Contract încheiat	Protecția împotriva accidentelor, diminuarea riscului accidentelor de muncă	Perioada contractuală	Responsabil protecția muncii
		Asigurarea salariul de bază de 1650 lei pe lună conform HG299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317	Personal motivat	Stimularea motivației față de sarcinile de lucru	Sistematic, conform politicii bugetar fiscale	Director, Economist Contabil Șef Specialist RU
		Organizarea instruirilor sistematice și planificate în securitatea muncii	Instruiri organizate Personal instruit Evaluarea instruirilor	Monitorizarea necesarului de instruire a personalului Evaluarea eficienței instruirii	Annual, conform planului de instruire	Responsabil protecția muncii Șefi sectoare
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC</b>				
	<b>Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea procesului de management operațional</b>	Elaborarea, aprobarea și implementarea Manualului Operațional al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 11)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului Stabilirea nivelului de calitate și condițiilor tehnice necesare	6 luni	Director Specialiști interni ai Întreprinderii

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				funcționării serviciului în condiții de eficiență și siguranță		
		Organizarea Serviciului de dispecerat (mai detaliat în Anexa 12)	Modificări în cadrul organigramei aprobate Dotare cu calculator, telefonie, sistem SCADA Responsabil desemnat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de mentenanță Asistență tehnică continuă pentru consumatori Acesibilitate 24/24 pentru consumatori	12-24luni	
		Dezvoltarea Biroului tehnic și producție	Biroul tehnic și producție organizat	Elaborarea condițiilor tehnice și monitorizarea lucrărilor de operare și mentenanță	2-8 luni	
		Organizarea Serviciului energomecanic și metrologie	Serviciul energomecanic și metrologic organizat	Îmbunătățirea exploatării utilajelor și mecanismelor. Deservirea metrologică a contoarelor.	13-15 luni	
		Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor	Campanie de inventariere organizată Lista cu datele de identificare a contoarelor fiecărui consumator întocmită și introdusă în baza de date electronică Lista consumatorilor ce nu dispun de instalații de contorizare întocmită și introdusă în baza de date electronică Lista contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării întocmită și introdusă în baza de date	Identificarea consumatorilor care nu au organizată evidența contorizată a consumului de apă Depistarea încălcărilor în evidența consumului de apă Identificarea contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării Luarea la evidență a contoarelor neînregistrate	60 zile	Director tehnic Responsabili de procesul de lucru cu consumatorii Jurist Director



№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			<p>electronică Lista contoarelor neînregistrate întocmită și introdusă în baza de date electronică</p>	<p>Perfecționarea sistemului de evidență contoare</p>		
		<p>Achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă din contul Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 13)</p>	<p>Număr contoare necesare stabilit și aprobat Cost operațiune calculat Decizie Consiliu local aprobată Sectoare și grafic de instalare eşalonată a contoarelor stabilite și aprobate Ordin de desemnare a responsabililor de achiziționare, instalare și exploatare contoare semnat Număr contoare instalate</p>	<p>Limitarea tipurilor de contoare instalate la cele din clasa metrologică C Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor Evitarea problemelor legate de rezistența din partea consumatorilor la necesitatea instalării, înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora Asigurarea unui nivel de contorizare de 100% din numărul total al consumatorilor</p>	<p>Pregătirea operațiunii - 60 zile Înlocuirea fizică a contoarelor – 3 ani</p>	<p>Consiliu local Director tehnic Economist Jurist Director</p>
		<p>Includerea cheltuielilor legate de achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea metrologică a contoarelor în tariful pentru serviciul public de alimentare cu apă<sup>3</sup></p>	<p>Tarif revizuit, avizat de ANRE, aprobat de Consiliul local / ANRE Hotărâre a Consiliului local / ANRE afișată la sediul operatorului și plasată pe</p>	<p>Acoperirea cheltuielilor operatorului legate de procedurile de instalare și exploatare a contoarelor</p>	<p>15 zile</p>	<p>Economist Director tehnic Director Consiliu local</p>

<sup>3</sup> Conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art.26, alin. (4), lit. a) - achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea metrologică a contoarelor de branșament se efectuează la blocuri locative și la case individuale – de către operator, din contul mijloacelor financiare prevăzute în tarifele pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, calculate conform Metodologiei de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru serviciul de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			pagina web oficială / publicată în mass media locală <sup>4</sup>			
		Stabilirea mărimii tarifului distinct <sup>5</sup>	Tarife pentru serviciile de instalare și exploatare a contoarelor calculate, aprobate de către ANRE și/sau Consiliul local și introduse în lista tarifelor pentru serviciile auxiliare prestate de operator		15 zile	
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă (mai detaliat în Anexa 13)	Număr prescripții privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă înaintate	Motivarea consumatorilor de a organiza evidența contorizată a consumului de apă	La necesitate	Director tehnic Responsabil de efectuarea operațiunii
		Elaborarea unui model al cererii privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă (în format electronic)	Model cerere privind (re)instalare contor elaborat (în format electronic) și aprobat Număr cereri tipărite pentru completare plasate în zona panoului informativ	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru consumator Facilitarea procedurii de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă	1 zi	Director tehnic Manager de oficiu
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Model cerere privind (re)instalare contor completată elaborat Model cerere completată afișat pe panoul informativ	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă		

<sup>4</sup> Conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art.35, alin. (16) și (17)

<sup>5</sup> tarif distinct – tarif aprobat de Consiliul local sau, după caz, de Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică, ce include costurile justificate ale operatorului pentru achiziționarea și instalarea primară a unui contor într-un apartament din blocul locativ. Tarifal distinct se determină în conformitate cu Metodologia de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru serviciile auxiliare furnizate de operator, aprobată de Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică (conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare)

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea unui model al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 13)	Model condiții tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare elaborat și aprobat	Facilitarea și optimizarea resurselor de timp pentru elaborarea condițiilor tehnice	3 zile	Director tehnic Director
		Desemnarea responsabililor de efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare <sup>6</sup>	Ordin de desemnare a specialiștilor interni, responsabili de efectuarea lucrărilor de contorizare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați Lista agenților economici din oraș autorizați pentru efectuarea lucrărilor de contorizare aprobată	Asigurarea calității și siguranței lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare Minimizarea marjei de eroare a înregistrărilor contoarelor	5 zile	Director tehnic Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 13)	Act de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență completat și arhivat	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Aplicarea modelului tipizat al actului de sigilare a aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 13)	Act de sigilare a aparatelor de evidență completat și arhivat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Planificarea și organizarea unor campanii sistematice de inspectare a stării tehnice a aparatelor de evidență a apei și de verificare a evidenței și folosirii apei	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea,	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de folosire a sistemelor publice de alimentare	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea	Director tehnic Jurist Director

<sup>6</sup> Lucrările de instalare a aparatelor de evidență vor fi efectuate doar de către specialiștii Întreprinderii sau de către agenți economici ce dețin licență pentru desfășurarea activității de construcție a edificiilor și aviz tehnic de înregistrare, eliberat de Organismul Național de Metrologie

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	cu apă și/sau de canalizare Depistarea cazurilor de furt Depistarea și înlăturarea scurgerilor de apă	campaniilor de verificare - periodic	
		Aplicarea modelului tipizat al actului de cercetare a evidenței și folosire a apei de către consumatori (mai detaliat în <i>Anexa 15</i> )	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei completat și arhivat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Instituirea postului de Inginer-metrolog (mai detaliat în <i>Anexa 13</i> )	Fișa de post elaborată și aprobată Postul instituit în cadrul organigramei Specialist angajat	Concentrarea activităților de verificare metrologică Asigurarea executării în timp și calitativă a activităților de verificare metrologică	15 zile	Director Specialist resurse umane
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind necesitatea efectuării verificării metrologice / înlocuirii aparatelor de evidență <sup>7</sup>	Prescripția privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență înaintată	Înlăturarea în termen a deranjamentelor contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Elaborarea unui model al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor pentru evidența consumului de apă (verificare metrologică, reparație, înlocuire) (în format electronic)	Model cerere privind efectuare operațiuni de exploatare a contoarelor elaborat (în format electronic) și aprobat Număr cereri tipărite pentru completare plasate în zona panoului informativ	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	1 zi	Director tehnic Manager de oficiu
		Elaborarea unui model completat al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor pentru evidența consumului de apă (verificare	Model cerere completată elaborat Model cerere completată afișat			

<sup>7</sup> Anexele 7/8 și respectiv 9/10 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		metrologică, reparație, înlocuire)	pe panoul informativ			
<b>Implementarea unui sistem modern și funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor ingineresti</b>		Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a sistemelor ingineresti comune și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale consumatorilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	Identificarea tronsoanelor cu un grad înalt de uzură Măsuri oportune de înlăturare a defectelor Preîntâmpinarea scurgerilor Reducerea cazurilor de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă	Organizarea campaniei - 15 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Director tehnic Director
		Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane	Dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane achiziționat	Reducerea pierderilor de apă, din cauza furturilor și scurgerilor	6-36 luni	
		Zonarea consumului - Instalarea unor contoare comune în zone strategice ale ariei deservite	Teritoriu deservit zonat Contoare achiziționate și instalate	Cultivarea responsabilității în rândul consumatorilor	20 luni	
		Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate (mai detaliat în <i>Anexa 14</i> )	Registrele de evidență implementate	Deținerea controlului permanent asupra evoluției consumurilor de apă pe zone Posibilitatea preîntâmpinării și-sau înlăturării rapide	2 săptămâni	
		Inventarierea tronsoanelor cu pierderi mari	Inventarierea tronsoanelor executată Lista tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite elaborată și aprobată	Determinarea tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite Reducerea pierderilor	6-18 luni	
		Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Operator dotat cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Creșterea capacităților de operare și întreținere a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	48 luni	

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Monitorizarea, eficientizarea și optimizarea consumului de energie electrică</b>	Aprobarea unei echipe de management energetic	Echipea de management energetic aprobată	Îmbunătățirea evidenței consumului de energie electrică și adoptarea deciziilor	12 luni	Director tehnic Director
		Planificarea și instruirea echipei de management energetic	Echipea de management energetic instruită	Adoptarea unui plan de acțiuni pentru eficientizarea consumului de energie electrică	12 luni	
		Planificarea, evaluarea și folosirea rezultatelor acțiunilor finalizate și raportate de echipa de management energetic	Echipea de management energetic planifică, evaluează și raportează acțiunile finalizate	Concretizarea acțiunilor pentru reducerea consumului de energie electrică	9 luni	
		Revizuirea și/sau îmbunătățirea procedurilor de monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice	Procedurilor de monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice revizuite și/sau îmbunătățite	Elaborarea manualelor operaționale pentru departamentul energetic	9 luni	
		Compararea consumului specific de energie electrică cu a altor operatori și pregătirea unei prime evaluări a potențialelor reduceri de consum de energie. Analiza benchmarking.	Consumul de energie electrică comparat cu consumul altor operatori	Stabilirea indicatorilor de performanță	12 luni	
		Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri (rezultatele auditului energetic)	Rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri pregătite	Reducerea consumului de energie electrică	9 luni	
		Înlocuirea pompelor cu randament mic și grad înalt de uzură	Pompe înlocuite	Eficientizarea consumului de energie electrică	24-36 luni	
	<b>Mentenanța echipamentelor electro-mecanice</b>	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite personalului	Permanent	Director tehnic Director
		Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru	Permanent	

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				activitatea de întreținere		
		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 întreprinderea își desfășoară activitatea.	2-3 luni	
	<b>Implementarea unui sistem modern și funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor ingineresti</b>	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a sistemelor ingineresti comune și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale consumatorilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	Identificarea tronsoanelor cu un grad înalt de uzură Măsuri oportune de înlăturare a defectelor Preîntâmpinarea scurgerilor Reducerea cazurilor de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă Reducerea pierderilor	Organizarea campaniei - 15 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Director tehnic Director
		Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane	Dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor		6-36 luni	



№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			subterane achiziționat	de apă, din cauza furturilor și scurgerilor		
		Zonarea consumului - Instalarea unor contoare comune în zone strategice ale ariei deservite	Teritoriu deservit zonat Contoare achiziționate și instalate	Cultivarea responsabilității în rândul consumatorilor	20 luni	
		Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate (mai detaliat în <i>Anexa 14</i> )	Registrelor de evidență implementate	Deținerea controlului permanent asupra evoluției consumurilor de apă pe zone Posibilitatea preîntâmpinării și-sau înlăturării rapide	2 săptămâni	
		Inventarierea tronsoanelor cu pierderi mari	Inventarierea tronsoanelor executată Lista tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite elaborată și aprobată	Determinarea tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite Reducerea pierderilor	6-18 luni	
		Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Operator dotat cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Creșterea capacităților de operare și întreținere a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	48 luni	
	<b>Monitorizarea, eficientizarea și optimizarea consumului de energie electrică</b>	Aprobarea unei echipe de management energetic	Echipe de management energetic aprobată	Îmbunătățirea evidenței consumului de energie electrică și adoptarea deciziilor	2015	Director tehnic Director
		Planificarea și instruirea echipei de management energetic	Echipe de management energetic instruită	Adoptarea unui plan de acțiuni pentru eficientizarea consumului de energie electrică	2015	
		Planificarea, evaluarea și folosirea rezultatelor acțiunilor finalizate și raportate de echipe de management energetic	Echipe de management energetic planifică, evaluează și raportează acțiunile finalizate	Concretizarea acțiunilor pentru reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 3 anul 2015	
		Revizuirea și/sau îmbunătățirea procedurilor de	Procedurilor de monitorizarea	Elaborarea manualelor	Trimestrul 3	



No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice	și întreținere a echipamentelor energetice revizuite și/sau îmbunătățite	operaționale pentru departamentul energetic	anul 2015	
		Compararea consumului specific de energie electrică cu a altor operatori și pregătirea unei prime evaluări a potențialelor reduceri de consum de energie. Analiza benchmarking.	Consumul de energie electrică comparat cu consumul altor operatori	Stabilirea indicatorilor de performanță	Trimestrul 4 anul 2015	
		Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri (rezultatele auditului energetic)	Rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri pregătite	Reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 3 anul 2015	
		Înlocuirea pompelor cu randament mic și grad înalt de uzură	Pompe înlocuite	Eficientizarea consumului de energie electrică	24-36 luni	
<b>Sector</b>	<b>MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII</b>					
<b>Perfecționarea procedurii de branșare a noilor consumatori</b>	Elaborarea unui model al cererii de branșare / racordare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format electronic)	Model cerere de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat Număr cereri tipărite pentru completare plasate în zona panoului informativ	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru consumator	1 zi	Director tehnic Manager de oficiu	
	Elaborarea unui model completat al cererii de branșare / racordare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Model cerere de branșare completată elaborat Model cerere completată afișat pe panoul informativ	Facilitarea procedurii de solicitare a branșării			
	Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat la cererea de branșare / racordare pentru elaborarea de către operator a avizului de branșare / racordare <sup>8</sup> (mai detaliat în Anexa 15)	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru elaborarea avizului de branșare / racordare elaborată (în scris) și aprobată <sup>9</sup>	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de branșare	1 zi	Director tehnic Jurist	

<sup>8</sup> aviz de branșare/racordare – aviz în scris, eliberat solicitantului de către operator, în care se indică condițiile tehnice și economice, optime, inclusiv punctul de branșare/racordare, precum și lucrările pe care urmează să le îndeplinească în mod obligatoriu solicitantul pentru branșarea/racordarea instalației sale interne de apă și/sau de canalizare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare)

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

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Lista publicată pe panoul informativ			
		Elaborarea unui model al avizului de branșare / racordare (în format electronic) (mai detaliat în <i>Anexa 15</i> )	<p>Obligația efectuării branșării la sistemele publice de alimentare cu apă și canalizare în baza condițiilor tehnice indicate în avizul de branșare / racordare prevăzută în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, recomandat a fi elaborat (revizuit) și aprobat</p> <p>Model aviz de branșare / racordare elaborat (în format electronic) și aprobat</p> <p>Lista instituțiilor cu care urmează a fi coordonat proiectul de branșare elaborată (în scris) și aprobată</p>	<p>Reglementarea procesului de branșare / racordare a noilor consumatori</p> <p>Menținerea controlului asupra procedurii de branșare a noilor consumatori</p> <p>Optimizarea resurselor de timp necesare pentru eliberarea avizului de branșare / racordare și încadrarea în termenul de eliberare stabilit prin lege<sup>10</sup></p> <p>Evitarea conflictelor cu instituțiile externe a căror rețele pot fi afectate de lucrările de branșare</p>	5 zile	Director tehnic Jurist Director
		Stabilirea mărimii tarifului pentru serviciul de elaborare a avizului de branșare / racordare	Tariful pentru serviciul de elaborare a avizului de branșare / racordare calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile auxiliare prestate de operator	<p>Acoperirea cheltuielilor privind elaborarea avizului de branșare / racordare</p> <p>Motivarea solicitanților avizului de branșare / racordare de a lansa lucrările de branșare în limitele termenului de valabilitate ale acestuia pentru evitarea</p>	5 zile	Economist Director tehnic Director

<sup>10</sup> Conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art.15, alin. (2), lit. d), operatorul are obligația ” să elibereze avize de racordare/branșare la rețeaua publică de apă și de canalizare în termen de cel mult 20 de zile calendaristice din momentul de depunere a solicitării și a prezentării documentelor necesare”

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				achitării repetate a costului acestora		
		Elaborarea unui model al autorizației de branșare / racordare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format electronic)	Model autorizație de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare elaborat (în format electronic) și aprobat Lucrări de construcție și montaj pentru branșare lansate doar în baza autorizației pentru branșare, eliberată în formă scrisă de către operator	Crearea unei baze legale pentru preîntâmpinarea cazurilor de branșare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Elaborare - 2 zile Aplicare - la necesitate	Director tehnic Jurist Director
		Stabilirea mărimii tarifului pentru branșare / racordare, în conformitate cu prevederile Metodologiei de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor la serviciile auxiliare furnizate de către operator <sup>11</sup>	Tarif pentru branșare / racordare calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile auxiliare prestate de operator	Acoperirea cheltuielilor necesare branșării/racordării instalației interne de apă și/sau de canalizare, pentru procurarea materialelor și efectuarea lucrărilor necesare racordării	15 zile	Economist Director tehnic Director
		Desemnarea echipei responsabile de branșare / racordare	Ordin de desemnare a echipei de branșare / racordare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru executarea lucrărilor de branșare / racordare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați	Control deplin asupra procesului de branșare / racordare a consumatorilor, prin executarea lucrărilor de către operator	5 zile	Director Director tehnic Manager resurse umane
		Desemnarea responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în	Ordin de desemnare a responsabililor de supravegherea tehnică a	Asigurarea respectării normelor de calitate a lucrărilor de branșare	5 zile	Director Director tehnic Manager resurse

<sup>11</sup> După elaborarea și aprobarea Metodologiei de către ANRE, după cum prevede Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		avizul de branșare / racordare și prevederilor legale din domeniu	lucrărilor de branșare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați	Asigurarea unui nivel înalt al calității lucrărilor de branșare		umane
		Desemnarea componenței standard a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare / racordare (mai detaliat în <i>Anexa 15</i> )	Componența comisiei de recepție a lucrărilor de branșare / racordare stabilită <sup>12</sup>	Evaluarea multicriterială a calității instalațiilor și construcțiilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Elaborarea unui model al procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare / racordare	Model proces verbal de recepție a lucrărilor de branșare elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Stabilirea metodologiei de calcul a cantității și costului apei consumate pentru spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de branșare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale consumatorului <sup>13</sup>	Metodologie de calcul a costului serviciilor prestate de operator elaborată și aprobată <sup>14</sup>	Acoperirea cheltuielilor operatorului Evitarea sau soluționarea rapidă a situațiilor de conflict cu inculpații	5 zile	Economist Director tehnic Director
		Contractarea Centrului teritorial de medicină preventivă pentru evaluarea și confirmarea nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor consumatorului cerințelor igienico-sanitare <sup>15</sup>	Contract cu Centrul teritorial de medicină preventivă încheiat	Garantarea calității apei livrate Siguranța sănătății consumatorilor	La necesitate	Director

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

<sup>13</sup> Pentru asigurarea unui nivel satisfăcător de corespundere a rețelelor și construcțiilor consumatorului cerințelor igienico-sanitare se recomandă desfășurarea obligatorie a procedurii de spălare și dezinfectare a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale consumatorului

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

<sup>15</sup> impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Limitarea cazurilor de conectare neautorizată</b>	Stabilirea tuturor cazurilor posibile de conectare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare (mai detaliat în <i>Anexa 15</i> )	Lista cazurilor posibile de conectare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare stabilită și aprobată <sup>16</sup>	Crearea unei baze legale secundare pentru eradicarea fenomenului conectării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Director Consiliu Orășenesc
		Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de branșare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și/sau de canalizare ale consumatorilor	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	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de branșare și de folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare Reducerea pierderilor de apă Reducerea pierderilor financiare Data efectuării ultimului control, confirmată prin actul de verificare completat și semnat de părți, va servi pentru determinarea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul depistării în cadrul controalelor ulterioare, a cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare	Organizare - 5 zile Desfășurare - periodic	Director Director tehnic
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și/sau de canalizare, a aparatelor de evidență a apei (mai detaliat în <i>Anexa 15</i> )	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei completat și arhivat		Pregătire – 1 zi Aplicare - la necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor

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

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea unui model al procesului verbal pentru consemnarea cazurilor de conectare neautorizată <sup>17</sup>	Model proces verbal pentru consemnarea cazurilor de conectare neautorizată elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea procesului verbal pentru consemnarea cazurilor de conectare neautorizată	1 zi	Director tehnic Director
		Stabilirea unei metodologii de calcul a costului pierderilor de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de conectare neautorizată	Metodologia de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată elaborată și aprobată <sup>18</sup>	Recuperarea pierderilor financiare generate din contul consumului fraudulos de apă	5 zile	Economist Director tehnic Director
		Colaborarea cu Primăria, prin direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei, în cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita costul pierderilor de apă potabilă / apelor uzate evacuate	Condițiile direcționării cazului către Comisia administrativă a Primăriei convenite și aprobate Număr cazuri de conectare neautorizată direcționate și analizate de Comisia administrativă a Primăriei	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare Aplicarea amenzilor pentru conectarea neautorizată la sistemul de alimentare cu apă și la sistemul de canalizare <sup>19</sup>	După situație	Jurist Director
		Stabilirea unui tarif fix care va fi perceput pentru debranșare și reconectare, produse din vina consumatorului <sup>20</sup>	Tarif pentru debranșare și reconectare, produse din vina consumatorului calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile	Acoperirea cheltuielilor operatorului legate de procedura de deconectare și reconectare la sistemul	5 zile	Economist Director

<sup>17</sup> Conform prevederilor art. 24, alin. (7) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 – "Operatorul este obligat să întocmească procese-verbale în toate cazurile de conectare neautorizată depistate"

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

<sup>19</sup> conform art. 170 al Codului contravențional al RM Nr. 218 din 24.10.2008 (Publicat: 16.01.2009 în Monitorul Oficial Nr. 3-6, art. 15. Data intrării în vigoare: 31.05.2009)

<sup>20</sup> Conform prevederilor art. 25, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 – "cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de consumator"

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			auxiliare prestate de operator	de alimentare cu apă		
		Intentarea unor procese penale pentru furt <sup>21</sup>	Procedura de intentare a proceselor penale pentru furt analizată Pachet de documente pentru intentarea cazurilor în instanța de judecată pregătit Cerere privind intentarea procesului depusă	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	După situație	Jurist Director
Perfecționarea sistemului de contractare		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii	Lista consumatorilor cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată Lista consumatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat elaborată și aprobată	Identificarea consumatorilor cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea consumatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de (re)încheiere a contractelor	60 zile	Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Revizuirea modelului contractului de prestare a serviciilor (mai detaliat în <i>Anexa 16</i> )	Contract – tip revizuit și aprobat	Protejarea intereselor consumatorilor și operatorului Pârghie pentru operator de a asigura plata serviciilor	10 zile	Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Elaborarea unui model al prescripției scrise privind obligația consumatorului de a încheia contractul de prestare a serviciilor, în format electronic	Model prescripție scrisă privind obligația consumatorului de a încheia contractul de prestare a	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii

<sup>21</sup> Conform Codului Contravențional al RM Nr. 218 din 24.10.2008 (Publicat: 16.01.2009 în Monitorul Oficial Nr. 3-6, art. 15. Data intrării în vigoare: 31.05.2009) realizarea de branșamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru consumator cât și pentru executantul lucrării



№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			serviciilor elaborat (în format electronic) și aprobat	contractare		
		Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic) (mai detaliat în <i>Anexa 16</i> )	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de consumatori, elaborat și aprobat Număr cereri tipărite pentru completare plasate în zona panoului informativ	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru consumator Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		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 Model cerere completată afișat pe panoul informativ			
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului (mai detaliat în <i>Anexa 16</i> )	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru elaborarea proiectului contractului elaborată în scris și aprobată <sup>22</sup> Lista publicată pe panoul informativ, instalat la operator		1 zi	Jurist Director
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii (mai detaliat în <i>Anexa 16</i> )	Ordin de organizare a campaniei de (re)încheiere a contractelor semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Prescripții înmânate Contracte pregătite Contracte semnate	Contracte semnate cu 100% dintre consumatorii brânșaiți Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu consumatorii Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a consumatorilor	90 zile (doar după revizuirea modelului contractului-tip de prestare a serviciilor)	Director Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii

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



№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor</b>	Stabilirea unui grafic fix (lunar / trimestrial <sup>23</sup> ) de citire a indicațiilor contoarelor pentru fiecare zonă (controlor) în parte	Clauză referitoare la perioada (data concretă, fie zi a lunii și intervalul orar) citirii indicațiilor contoarelor (cu mențiunea referitoare la faptul că în cazul imposibilității citirii datelor înregistrate în zilele stabilite, determinată de motive întemeiate, consumul de apă se va considera egal cu cel din luna precedentă, urmând ca la citirea următoare să se corecteze cu consumul real) prevăzută în contract Grafic de citire a indicațiilor contoarelor pentru fiecare zonă (controlor) în parte stabilit și aprobat	Echilibrarea în timp a sarcinii de citire a contoarelor de apă Asigurarea prezenței consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor contoarelor Încadrarea în timp a tuturor etapelor ulterioare (distribuirea documentelor de plată, colectarea veniturilor)	15 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator (mai detaliat în Anexa 17)	Model chitanță elaborat, aprobat și aplicat Soft de generare automată a documentelor de plată adaptat noului model de chitanță	Chitanța va servi ca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• instrument pentru colectarea indicațiilor actuale ale contoarelor</li> <li>• instrument de informare referitor la termenul spre achitare, penalitățile percepute pentru întârzieri, datoriile pentru serviciile prestate, termenul de achitare a datoriilor</li> <li>• instrument de justificare a plăților încasate</li> <li>• instrument de</li> </ul>	20 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii Specialist IT

<sup>23</sup> În cazul implementării unui sistem de citire a indicațiilor contoarelor de către consumatori și de transmitere a acestora prin intermediul chitanței de plată, în cadrul căreia urmează a fi prevăzut un loc special în acest scop, citirea indicațiilor de către reprezentanții operatorului va avea un caracter de verificare, periodicitatea efectuării vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor reducându-se la trimestrial și/sau semestrial, în funcție de receptivitatea consumatorilor la implementarea practicii de citire individuală a indicațiilor contoarelor

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				certificare a achitărilor efectuate de către consumator • instrument de informare referitor la modificările de tarife, regimul de livrarea a apei, întreruperile în livrarea apei • instrument suplimentar de comunicare cu consumatorii Eliberarea timpului de lucru al controlorilor și focusarea acestora pe funcția de control		
		Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor (mai detaliat în Anexa 17)	Fișe de evidență a contoarelor tipărite în 2 exemplare pentru fiecare consumator Un exemplar al fișei de evidență distribuit la consumator Exemplarele operatorului compilate pe sectoare	Facilitarea procesului de colectare a indicațiilor curente ale contoarelor Oferirea posibilității de urmărire a indicațiilor lunare ale contoarelor consumatorului Evitarea conflictelor cu consumatorii	Pregătire – 30 zile Aplicare - permanent	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Dotarea reprezentanților autorizați ai operatorului, împuterniciți cu dreptul de control, cu legitimații speciale	Legitimații de serviciu pregătite și transmise fiecărui angajat Clauză privind obligația consumatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților autorizați ai operatorului, la prezentarea de către aceștia a legitimației, pe proprietatea consumatorului în scopul verificării și citirii indicațiilor contoarelor, cu	Respectarea prevederilor legale Facilitarea accesului reprezentanților operatorului la instalațiile interne ale consumatorului	Pregătire - 10 zile Aplicare - permanent	Manager de oficiu Director

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			menționarea intervalului orar concret, prevăzută în contractul de prestare a serviciilor			
		Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către consumator de a sigura accesul reprezentanților operatorului pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare (mai detaliat în Anexa 17)	Metodologie de lucru în cazul refuzului de a asigura accesul elaborată și aprobată <sup>24</sup>	Asigurarea accesului pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării instalațiilor interne ale consumatorului	30 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii Jurist Director
		Rotația controlorilor inspectori pe sectoare	Grafic de rotație a controlorilor pe sectoare elaborat, aprobat și implementat	Facturarea corectă a volumelor de apă utilizat de consumatori	Pregătire – 20 zile Desfășurare - semestrial	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Stabilirea unui grafic fix de distribuire a documentelor de plată pe fiecare zonă (controlor) în parte	Grafic de distribuire a documentelor de plată pentru fiecare zonă (controlor) în parte stabilit, acordat cu restul activităților și aprobat și implementat <sup>25</sup> Clauză referitoare la perioada (data concretă, fie zi a lunii și intervalul orar) distribuirii documentelor de plată prevăzută în contract	Echilibrarea în timp a sarcinii de distribuire a documentelor de plată Eliberarea timpului de lucru pentru îndeplinirea sarcinilor de control ale controlorilor Asigurarea unui interval de timp suficient pentru achitarea de către consumator a sumei facturate	15 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Instalarea unui soft special pentru efectuarea automată a calculelor, integrat cu softul de evidență contabilă, recomandat a fi instalat la operator	Specialist IT contractat Model soft selectat Soft achiziționat și instalat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor Integrarea softului	30 zile	Contabil-șef Specialist IT Director

<sup>24</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

<sup>25</sup> Se recomandă distribuirea facturilor în paralel cu vizitele de citire a indicațiilor contoarelor, în aceeași perioadă cu perioada de distribuire a facturilor pentru alte tipuri de servicii comunale (energie electrică, gaz)

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				pentru efectuarea automată a calculelor cu softul de evidență contabilă		
		Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale (mai detaliat în Anexa 17)	Condiții de încasare a plăților în cazuri speciale stabilite și aprobate <sup>26</sup>	Optimizarea și eficientizarea procedurii de încasare a contravalorii serviciilor prestate	5 zile	Contabil-șef Director
<b>Implementarea unui sistem de gestionare a creanțelor restante</b>		Întocmirea planului de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	Plan de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare la nivel de operator elaborat și aprobat Plan de facturare și încasare pe sectoarele controlorilor elaborat și aprobat	Instrument de planificare Instrument de control Analiza continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al operatorului	La începutul fiecărei perioade de gestiune	Economist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Ținerea unui registru al creanțelor restante	Model registru al creanțelor restante elaborat	Urmărirea permanentă a creanțelor restante	Elaborare – 5 zile Aplicare - la necesitate	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Planificarea și organizarea unor campanii de colectare a creanțelor restante	Ordin de organizare a campaniei de colectare a creanțelor semnat Componenta comisiilor de colectare a creanțelor stabilită și aprobată Responsabil de monitorizarea și controlul activității membrilor fiecărei comisii desemnat	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a creanțelor Stingerea creanțelor din partea consumatorilor	Pregătire - 20 zile Desfășurare - permanent	Director Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii

<sup>26</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Sectoarele de lucru pentru fiecare comisie repartizate Sumele creanței totale pe sectoare stabilite și aprobate Grafic anual de colectare a creanțelor (prin divizarea sumei creanțelor în tranșe lunare ce urmează a fi colectate) elaborat și aprobat Periodicitatea raportării activității comisiei stabilită și aprobată			
		Implementarea unui sistem de remunerare a muncii controlorilor în dependență de îndeplinirea lunară a planului de încasare a creanțelor restante pe anul corespunzător elaborat și instituit	Sistem de remunerare a muncii controlorilor în dependență de îndeplinirea lunară a planului de încasare a creanțelor restante pe anul corespunzător elaborat și instituit	Instrument de motivare a personalului implicat în colectarea plăților pentru serviciile prestate	5 zile	Contabil - șef Director
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată, în format electronic (mai detaliat în <i>Anexa 18</i> )	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a creanțelor restante	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea creanțelor restante de la consumatori (mai detaliat în <i>Anexa 18</i> )	Principii de colaborare stabilite și aprobate Număr instituții cu care operatorul colaborează	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a creanțelor	30 zile	Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate	Model cerere de achitare în rate a datoriilor pentru serviciile prestate elaborat (în format electronic) și aprobat Model cerere completată afișat pe panoul informativ Număr cereri tipărite pentru completare plasate în zona	Garanția stingerii creanțelor de către consumatori Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor consumatorilor Urmărirea achitărilor	1 zi	Jurist Director

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			panoului informativ	de la restanțieri		
		Elaborarea unui model al contractului de reeșalonare a datoriilor pentru serviciile prestate	Model contract privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate elaborat (în format electronic) și aprobat Număr contracte privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate încheiate Număr contracte privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate onorate		3 zile	
		Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale consumatorilor (mai detaliat în <i>Anexa 18</i> )	Lista beneficiarilor opțiunii de achitare în rate a datoriilor stabilită și aprobată Grafice de achitare în rate a datoriilor convenite și aprobate		20 zile	Jurist Contabil-șef Director
		Instituirea de dobânzi de întârziere pentru fiecare zi de întârziere a plății de la data scadenței sub formă de procent (0,xx %) din suma totală facturată <sup>27</sup>	Clauză referitoare la penalitățile de întârziere prevăzută în contract Suma penalități calculată Suma penalități colectată	Motivarea consumatorilor de a-și onora obligațiunile financiare față de operator	Prevedere în contract - 1 zi Aplicare – la necesitate	Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, operatorul își rezervă dreptul de a acționa în judecată consumatorul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract și de a deconecta consumatorul de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare, în caz de neachitare de către acesta a serviciilor de livrare cu apă	Clauze privind dreptul operatorului de a acționa rău-platnicii și datornicii în instanța de judecată și de a-i debransa de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare incluse în contractul-tip de prestare a	Motivarea consumatorilor de a-și onora obligațiunile financiare față de operator Crearea unei baze legale pentru	1 zi	Jurist

<sup>27</sup> *Cuantumul penalității nu poate depăși rata medie anuală ponderată a dobânzii la creditele acordate de băncile comerciale în monedă națională, pentru un an, înregistrată în anul precedent și publicată în raportul Băncii Naționale a Moldovei (conform art.27, alin. (5) din Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare)*

**PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE pentru Întreprinderea Municipală „Comunservice Criuleni”**

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		potabilă și canalizare	serviciilor	acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată		
		Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici <sup>28</sup>	Mărimea achitărilor în avans de la agenții economici stabilită și aprobată <sup>29</sup>	Garanția încasărilor de la consumatori	2 zile	Economist Jurist Director
	<b>Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg</b>	Implementarea unui modul special de evidență a consumatorilor, integrat cu softul de evidență contabilă	Soft achiziționat Modul implementat Personal instruit	Automatizarea proceselor legate de consumatori Optimizarea proceselor de lucru cu consumatorii Facilitarea gestionării informațiilor despre fiecare consumator	60 zile	Specialist IT Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii Director
		Crearea unui centru unic de deservire a consumatorilor (mai detaliat în Anexa 19)	Modificări în structura organizatorică introduse Locație pentru amenajarea centrului de deservire identificată Spațiu amenajat corespunzător	Cumularea funcției de casierie, birou de relații cu consumatorii, dispecerat Accesibilitate pentru consumatori Imagine favorabilă a operatorului	60 zile	Director Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii Manager resurse umane
		Crearea unui call center (centru de apeluri telefonice)	Modificări în structura organizatorică introduse Număr de telefon unic introdus Responsabil de receptare a apelurilor telefonice desemnat / angajat	Integrarea contactelor telefonice cu consumatorii Facilitarea contactului cu consumatorii Administrarea integrată a întrebărilor,	10 zile	Director Jurist Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii Manager resurse

<sup>28</sup> Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<sup>29</sup> Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor



№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Consumatori informați Model registre de înregistrare a apelurilor elaborat și aprobat	reclamațiilor și sugestiilor telefonice ale consumatorilor		umane
		Amenajarea unui panou informativ (mai detaliat în <i>Anexa 19</i> )	Model panou elaborat și aprobat Loc pentru instalarea panoului informativ selectat Panou informativ instalat Informații afișate	Posibilitatea pentru consumator de a studia, completa și aprecia informațiile în avans Descărcarea responsabililor de procesul de lucru cu consumatorii de necesitatea oferirii unor informații cu caracter constant	15 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Instalarea de indicatoare cu denumirea departamentului / specialistului găzduit pe ușile biroului	Indicatoare cu denumirea departamentelor / specialiștilor pregătite și instalate	Facilitarea accesului consumatorilor la specialiștii necesari	15 zile	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Deținerea Registrului de reclamații la un loc vizibil <sup>30</sup>	Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat Registru de reclamații plasat în loc vizibil	Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea plângerilor și propunerilor din partea consumatorilor Luarea măsurilor corective individuale pentru fiecare	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii

<sup>30</sup> Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				consumator pentru cazurile în care performanțele operatorului scad sub standarde Acumularea de experiență pentru îmbunătățiri ulterioare, revizuirea și modificarea aranjamentelor organizaționale		
		Crearea profilurilor personalizate ale operatorului pe rețele de socializare populare	Profiluri create și actualizate permanent	Instrumente de diseminare a informațiilor Facilitarea comunicării interactive cu clienții și cu publicul general	1 zi	Director Manager de oficiu
		Crearea unei pagini separate a operatorului pe site-ul oficial al Primăriei	Conținutul paginii stabilit și aprobat Pagina elaborată și dată în exploatare	Oferirea de răspunsuri la întrebările consumatorilor	20 zile	Director Specialist IT
		Crearea unui web-site corporativ al operatorului (mai detaliat în <i>Anexa 19</i> )	Compania IT selectată și contractată Conținutul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare	Reducerea orelor de vârf ale serviciilor telefonice și birourilor fizice Oferirea de informații detaliate referitoare la operator, procedurile acestuia	90 zile	Director Companie IT externă
		Publicarea datelor generale despre operator pe diverse motoare de căutare de companii	Motoare de căutare selectate Informații privind operatorul plasate	Promovarea serviciilor de bază și auxiliare, prestate de operator Instrument util de gestionare a reclamațiilor Găzduirea paginilor securizate pentru plăți online (instrument de	10 zile	Director Manager de oficiu

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				achitare a facturilor on-line) Crearea unei imagini pozitive și moderne a operatorului		
		Publicarea informațiilor privind operatorul și activitatea acestuia în mass-media locală (mai detaliat în <i>Anexa 19</i> )	Tipul informațiilor stabilit Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată Număr articole publicate anual	Creșterea gradului de informare referitor la operator și activitatea acesteia Promovarea intensă a serviciilor de bază și auxiliare, prestate de operator Motivarea consumatorilor de a crește consumul de apă Motivarea consumatorilor de a-și onora în termen obligațiile de plată față de operator	Periodic	Director Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Desfășurarea unor campanii anuale de educare și conștientizare a populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă în beneficiul propriei sănătăți	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	Majorarea consumului zilnic de apă în zona de operare	Anual	Director Responsabil de procesul de lucru cu consumatorii
		Desfășurarea periodică a unor anchete de satisfacție a consumatorilor	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a consumatorilor și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabil de lucrul cu consumatorii

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Anchete administrate Rezultate analizate Măsuri de intensificare / îmbunătățire / eliminare elaborate și implementate			
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT FINANCIAR</b>				
	<b>Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control</b>	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	3-4 luni	Economistul Directorul Întreprinderii
		Planificarea activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte	Activități planificate		Anual (luna ianuarie)	
		Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale (mai detaliat în Anexa 20 și Anexa 21)	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat		Anual	
		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		Anual	
	<b>Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă</b>	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate	Instruire efectuată	Scurtarea intervalelor de colectare a datelor Posibilitatea acordării unei atenții sporite datelor rezultate, decât procesului de colectare și formare a rapoartelor	50 ore	Contabil șef Directorul Întreprinderii Managerul HR
		Automatizarea integrală a proceselor de prelucrare și procesare a datelor	Procesele de prelucrare și procesare a datelor automatizate	Eficientizarea procesului de evidență contabilă, eficientizarea timpului de evidență contabilă, elaborarea automatizată a	3 luni	Contabil șef Directorul Întreprinderii

№	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				rapoartelor conform cerințelor necesare ș.a.		
		Revizuirea corectitudinii de luare la evidență a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL	Reflectarea corectă a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL	Evidența corectă a mijloacelor fixe primite în gestiune de la APL și eficientizarea gestionării acestora	Până la 31 martie 2015	
		Stabilirea graficelor de efectuare a inventarierii regulate a activelor	Inventarierierea activelor efectuată regulat	Evidența eficientă a activelor	Annual până la 31. decembrie	
		Conlucrarea cu instituțiile de stat – CNAS pe raionul Criuleni , privind încheierea acordului – memorandum de reeșalonare a datoriilor	Acord de reeșalonare a datoriilor încheiat	Minimizarea datoriilor pe termen scurt și îmbunătățirea gradului de lichiditate	3-4 luni	
		Revizuirea corectitudinii de reflectare a costurilor serviciilor în Forma Nr. 2 a Bilanțului Contabil	Costurile serviciilor prestate de întreprindere reflectate conform SNC	O analiză eficientă și reală a costurilor serviciilor prestate	Până la 31 martie 2015	
		Instalarea programului Client BANK	Program Client BANK instalat Conexiune asigurată între programul de evidență contabilă și Client BANK	Reducerea perioadei de procesare și înregistrare a plăților Imaginea actualizată a plăților efectuate de fiecare consumator Imaginea actualizată a debitorilor Simplitatea și operativitatea reconcilierii periodice a plăților încasate cu baza de date a clienților	2 luni	
	<b>Stabilirea indicatorilor de</b>	Formarea bazei de indicatori (mai detaliat în Anexa 22 și Anexa 23)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de	Permanent	Directorul Întreprinderii

<b>No</b>	<b>Inițiative</b>	<b>Acțiuni</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Efecte așteptate</b>	<b>Durata de implementare</b>	<b>Responsabil</b>	
	<b>performanță</b>	Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată	performanță		Managerii pe departamentele funcționale	
<b>Elaborarea, aplicarea și monitorizarea tarifului</b>	Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (mai detaliat în Anexa 24)	Elaborarea unui grafic de actualizare a tarifului pe o perioadă medie (de exemplu 3-5 ani)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orășenesc	Grafic de actualizare a tarifului elaborat și aprobat de Consiliul Orășenesc	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe perioada medie	6-9 luni	Departamentul Economic Consiliul Orășenesc Direcția Relații cu Consumatorii
	Actualizarea anuală a tarifului		Tarif anual actualizat	Previzionarea mai bună a activităților operaționale ale Întreprinderii	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor consumatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor	Anual	
	Elaborarea unui grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori		Grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori elaborat și aprobat de Consiliul Orășenesc.	Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii de consumatori (instituții bugetare și agenți economici)	6-9 luni Până la uniformizarea tarifului dintre diferite categorii 30-48 luni		
	Reducerea diferenței dintre tariful pentru populație și alte categorii de consumatori prin creșterea lentă a tarifului pentru populație și stoparea creșterii tarifului pentru alte categorii de consumatori		Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de consumatori	Scăderea riscului întreprinderii de previziune incorectă a veniturilor pe termen scurt și mediu			
	Convingerea și motivarea agenților economici cu surse proprii să devina consumatori ai sistemului centralizat de alimentare cu apă		Creșterea numărului de consumatori agenți economici				
	Calcularea periodică a gradului de suportabilitate a tarifului pentru populație (diverse categorii de consumatori) și monitorizarea acestuia		Grad de suportabilitate monitorizat	Identificarea persoanelor pentru care tariful este	Permanent		

No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				insuportabil Identificarea posibilităților de creștere a tarifului		
<b>Direcția 2</b>		<b>MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII</b>				
	<b>Sector</b>	<b>MODERNIZARE ȘI EXTINDERE SERVICIU CURENT</b>				
<b>Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică</b>		Elaborarea Studiului de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului	Studiu de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului elaborat și aprobat prin decizia Consiliului orașenesc	Estimarea soluțiilor tehnice și a costurilor investiționale necesare renovării sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	14-18 luni	Consiliul Orașenesc Întreprinderea
		Elaborarea Planului general de alimentare cu apă și de canalizare a raionului și coordonarea cu alte lucrări din domeniu din zona	Plan general de alimentare cu apă și de canalizare a raionului elaborat și aprobat prin decizia Consiliului raional	Minimalizarea riscurilor și identificarea soluțiilor pentru realizarea celor mai eficiente variante.	7-14 luni	Consiliul Raional Consiliul Orașenesc Întreprinderea
		Elaborarea Strategiei de alimentare cu apă și de canalizare a orașului în contextul regionalizării serviciilor de operare	Strategia de alimentare cu apă și de canalizare a orașului în contextul regionalizării serviciilor de operare elaborată și aprobată prin decizia Consiliului raional	Identificarea soluțiilor de accelerare a dezvoltării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.	3-4 luni	Consiliul Raional Consiliul Orașenesc Întreprinderea
<b>Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare</b>		Reabilitarea rețelei existente de distribuție a apei	Rețele de distribuție a apei reabilite	Minimizarea pierderilor	5-6 ani	Consiliul orașenesc Întreprinderea
		Extinderea numărului de străzi cu colectoare de canalizare	Număr de colectoare de canalizare stabilit Numărului de străzi cu colectoare de canalizare extins	Extinderea ariei de prestare a serviciului de canalizare	3-5 ani	
		Construcția unei stații de epurare noi	Resurse identificate Stație de epurare construită	Îmbunătățirea procesului de epurare a apelor uzate. Reducerea dependenței	2-6 ani	



No	Inițiative	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				de întreprinderea ce primește apa uzată pentru epurare Posibilitate de transformare a stației de epurare reconstruită în una regională		
		Înlocuirea agregatelor de pompare apă cu unele mai performante	Resurse identificate Agregate de pompare performante	Reducerea cheltuielilor cu reparația agregatelor de pompare Consum de energie electrică optim	1-2 ani	
<b>Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare</b>	Extinderea serviciului de alimentare cu apă în sectorul particular și în alte localități limitrofe		Studiu de fezabilitate elaborat Proiect elaborat	Majorarea veniturilor Optimizarea cheltuielilor general administrative	2-10 ani	Consiliul raional Consiliul orașenesc Întreprinderea
	Extinderea sistemului de canalizare în sectorul particular al orașului și în aria localităților limitrofe		Resurse identificate Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare edificată		5-10 ani	
	Extinderea serviciului de alimentare cu apă în celelalte localități din raion		Contracte de prestare a serviciilor încheiate		15-20 ani	
	Extinderea serviciului de canalizare și epurare a apelor uzate în celelalte localități din raion				15-20 ani	
<b>Sector</b>	<b>CREAREA ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI</b>					
<b>Asigurare condiții pentru dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție</b>	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței în construcții		Specialist angajat Licență obținută	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	6-9 luni	Director Director tehnic
<b>Asigurare condiții pentru dezvoltarea</b>	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței		Specialist angajat Licență obținută	Diversificarea surselor de venit Elaborarea proiectelor	4-8 luni	Director Director tehnic

<b>No</b>	<b>Inițiative</b>	<b>Acțiuni</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Efecte așteptate</b>	<b>Durata de implementare</b>	<b>Responsabil</b>
	<b>serviciilor de proiectare</b>			tehnice pentru noii abonați conectați Grad optim de încărcare a muncitorilor		
	<b>Acordare servicii de publicitate</b>	Comercializarea spațiului de pe verso-ul chitanței de plată eliberate de Întreprindere în calitate de spațiu publicitar pentru agenții economici locali	Clienți identificați Mesaj publicitar adaptat dimensiunilor chitanței de plat	Diversificarea surselor de venit	La identificarea clienților	Șef Secția comercială

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

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

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

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

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

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

#### **4. RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂȚIRE**

Pentru acțiunile propuse în capitolul 3 **ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE 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 acțiunilor propuse. În cazul aprobării spre implementarea integrală sau parțială a planului de acțiuni de îmbunătățire, pentru fiecare acțiune sau proiect se recomandă evaluarea costului real al acestora în bugete / devize / studii de fezabilitate separate.

Nº	Măsurile/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
<b>I</b>	<b>Instruirea</b>				
1.1.	Instruirea managementului	ore	Conform Anexa 43. Lista cu instruirile recomandate în mediu 2,5zile/instruire, câte 6 ore, total 270 ore	6,8 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	Instruirea personalului tehnic	ore			
1.3.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore			
	<b>TOTAL</b>			<b>6,8 mii €</b>	
<b>II</b>	<b>Automatizarea</b>				
2.1.	Implementarea sistemului GIS „Geographical Information System”	buc		25 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:				
2.3.	Calculatoare	buc	3	1,2 mii €	
2.4.	Calculator server	buc	1	0,8 mii €	
2.5.	Crearea rețelei interne	buc	5	0,4 mii €	
2.6.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €	
2.7.	Perfecționarea programului contabil, versiunea 8, conform specificului activitatii	-	ajustare	1,5 mii €	
2.8.	Modul de evidență documentară	buc	1	0,8 mii €	
2.9.	Dotarea controlorilor cu aparate mobile de casă	buc	6	0,8 mii €	
	<b>TOTAL</b>			<b>30,7 mii €</b>	
<b>III</b>	<b>Documentarea</b>				
3.1.	Elaborarea Planului general de alimentare cu apă și de canalizare (Master Plan) a raionului Criuleni și coordonarea cu alte lucrări din domeniu din zona	lucrare	1	195 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
3.2.	Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea a raionului Criuleni”	lucrare	1	300 mii €	

**PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRE pentru Întreprinderea Municipală „Comunservice Criuleni”**

3.3.	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)	Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare a orașului Criuleni	lucrare	1	2,8 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.4.		Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și întreprindere	contract	1	20 mii €	
3.5.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1	1,5mii €	
3.6.		Plan strategic de dezvoltare	lucrare	1	3 mii €	
3.7.		Planuri de acțiuni pentru implementarea obiectivelor strategice (plan de acțiuni consolidat)	lucrare	1	2 mii €	
3.8.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1	14,5 mii €	
3.9.		Politica tarifară	lucrare	1	3,8 mii €	
3.10.		Plan investițional	lucrare	1	4 mii €	
3.11.		State de personal ajustate, organigrama	lucrare	2	3,5 mii €	
3.12.		Fișe de post pentru tot personalul, Regulamente interne pe toate sectoarele	lucrare	1, regulamente – după necesitate		
3.13.		Sistem de raportare, evidență, control (incl. șabloane de rapoarte, Program de raportare)	lucrare	după necesitate	2 mii €	
3.14.		Strategia de resurse umane și politici de personal	lucrare	1, cu anexe pe politici	1 mii €	
3.15.		Plan anual de recrutare, Plan anual de instruire, Codul de conduită a angajaților	lucrare	3	1 mii €	
3.16.		Indicatori de performanță în Comunserviceizare, Regulament privind salarizarea și motivarea	lucrare	1, cu anexe pe indicatori	2,5 mii €	
3.17.	Regulament privind atestarea angajaților, Plan de atestare anual, Fișe de atestare	lucrare	2, cu anexe - fișe atestare	1,5 mii €		
		<b>TOTAL</b>			<b>558,1 mii €</b>	
<b>IV</b>	<b>Înzestrarea locurilor de muncă cu mobilă</b>					
	Masă de birou	buc	10	2 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii	
	Dulap de birou	buc	5	1 mii €		
	Scaune de birou	buc	10	0,7 mii €		
	Bară din sticlă cu fereastră pentru clienți	1x10500	1	0,8 mii €		

	Tumbă	buc	5	0,5 mii €	
	<b>TOTAL</b>			<b>5,0 mii €</b>	
<b>IV</b>	<b>Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apă</b>				
4.1.					Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
4.2.	Renovarea rețelelor de canalizare Dn 160-250mm	km	4,6	453,1mii €	
4.3.	Renovarea conductelor apă din oțel și fontă cu conducte din PEID Dn 75-250mm	km	16,9	557,5 mii €	
4.4.	Înlocuirea pompelor învechite cu pompe cu un randament înalt la stațiile de pompare apă	buc	3	5,6 mii €	
4.5.	Înlocuirea pompelor învechite cu pompe cu un randament înalt la stațiile de pompare canal	buc	3	32,33 mii €	
	<b>TOTAL</b>			<b>1 048,53 mii €</b>	
<b>V</b>	<b>Modernizarea și extinderea</b>				
5.1.	Extinderea rețelelor de canalizare	km	6	700,1 mii €	
5.2.	Construcția stației de epurare	M3/zi	1400	4 900 mii €	
	<b>TOTAL</b>			<b>5 600,1 mii €</b>	
	<b>TOTAL Buget</b>			<b>7 242,43 mii €</b>	

## ANEXE

### Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local

#### MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Elaborarea Planului de mediu al localității

Obiective propuse:

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

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

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

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



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

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

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

Anexa 3. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Semnarea unui contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și Întreprindere
<b>I – Partea contractuală</b>	
Clauză	Explicații (exemple și comentarii)
1. Denumirea părților contractate	Pe de o parte Delegatarul – APL, Consiliul Orășenesc, pe de altă parte, în calitate de Delegat, operatorul de prestare a serviciilor de apă și canalizare.
2. Obiectul contractului	Printr-un astfel de contract de delegare a gestiunii, Delegatarul, acordă operatorului toate sau o parte dintre atribuțiile și responsabilitățile privind furnizarea serviciului de alimentare cu apă și canalizare (activitățile componente ale serviciului a căror gestiune se delegă trebuie să fie expres prevăzute), precum și dreptul și obligațiile de a administra și de a exploata bunurile transmise în gestiune.  Contractul de delegare a gestiunii trebuie să specifice de asemenea și aria delegării pentru furnizarea serviciului de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii
4. Drepturile și obligațiile părților contractante	<p><b>EXEMPLE</b> de drepturi și obligații ale <b>Delegatarului:</b></p> <p><b>Drepturi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente;</li> <li>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;</li> <li>3. să realizeze investiții de interes comun în domeniul infrastructurii tehnico-edilitare aferentă serviciilor de apă și canalizare și în acest scop să finanțeze lucrările necesare, precum și să contracteze și să garanteze, conform prevederilor legale aplicabile, împrumuturile în vederea finanțării programelor de investiții în infrastructura aferentă serviciilor;</li> <li>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;</li> <li>5. să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri;</li> <li>6. să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local;</li> <li>7. să aprobe structura și ajustarea tarifelor, la propunerea operatorului, conform prevederilor legale în vigoare la acel moment, sau după caz să aprobe și să colecteze taxele locale pentru serviciul de apă și canalizare, conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale);</li> </ol> <p><b>Obligațiile:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în baza regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare;</li> <li>2. să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele;</li> <li>3. să verifice periodic:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) calitatea serviciilor furnizate;</li> <li>b) îndeplinirea indicatorilor de performanță și să aplice penalități în cazul</li> </ol> </li> </ol>

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

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

***Drepturi:***

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

***Obligațiile:***

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

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de alimentare cu apă și canalizare, prevăzute de legislația în vigoare;</li> <li>5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de apă și canalizare;</li> <li>6. să presteze serviciul la toți consumatorii din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii;</li> <li>7. să țină la zi evidența tuturor consumatorilor cu și fără contracte de prestări servicii;</li> <li>8. să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciului de alimentare cu apă și canalizare, să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate;</li> <li>9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare;</li> <li>10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate;</li> <li>11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent;</li> <li>12. să înregistreze toate reclamațiile și sesizările consumatorilor într-un registru și să ia măsurile de rezolvare ce se impun. În registru se vor consemna numele, prenumele persoanei care a reclamat și a primit reclamația, adresa reclamantului, data și ora reclamației, data și ora rezolvării, numărul de ordine al reclamației care va fi comunicat petentului.</li> </ol>
<p>5. Investițiile</p>	<p>O astfel de clauză trebuie să detalieze sarcinile și responsabilitățile părților în ceea ce privește programele de investiții, programele de reabilitare, reparații și înlocuire, precum și condițiile de finanțare a acestora.</p> <p>În general, planurile de investiții și planul pentru lucrările de întreținere, reparații obișnuite, reparații planificate, lucrări de înlocuire, atât în ceea ce privește datele tehnice cât și cele financiare, sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauzele corespunzătoare din contractul de delegare stabilesc doar obligațiile părților în ceea ce privește investițiile și fac trimitere la anexa care detaliază aspectele tehnice și financiare.</p>
<p>6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune</p>	<p>Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.</p>
<p>7. Indicatorii de performanță</p>	<p>Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate.</p> <p>În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebuie să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.</p>
<p>8. Tarifele practicate de operator</p>	<p>Această clauză contractuală ar trebui să prevadă care sunt tarifele ce urmează a fi practicate de operator și procedurile de ajustare și de modificare a tarifelor (o formulă de calcul poate fi fixată de către părțile contractante)</p>
<p>9. Modul de tarifare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate</p>	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.</p>
<p>10. Răspunderea contractuală</p>	<p>Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută</p>

	<p>obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare</p> <p>Contractul trebuie să stipuleze în detaliu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale.</li></ul> <p>Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului;</li><li>- procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.</li></ul>
11. „Forța Majoră”	<p>Contractul trebuie să detalieze:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- definiția evenimentului de forță majoră</li><li>- obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată</li><li>- consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);</li></ul>
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	<p>Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- numărul de angajați pe categorii;</li><li>- obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.</li></ul>
13. Menținerea echilibrului contractual	<p>Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.</p>
14. Modificarea contractului	<p>Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.</p>

## II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele

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

**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 4. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Elaborarea și aprobarea Planului strategic unic pe Întreprindere

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 consumatorilor serviciilor de utilitate publică
- 2.4.3. Politica tarifară

2.5. **Analiza-diagnostic financiară**

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

3. ANALIZA SWOT

4. STRATEGIA Î.M.

4.1. **Misiunea și viziunea Î.M.**

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

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

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

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

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

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

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

6.1. **Management organizatoric și personal**

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

6.2. **Plan operațional**

- 6.2.1. Infrastructură și factori de producție
- 6.2.2. Procese operaționale
  - 6.2.2.1. Ipoteze
    - 6.2.2.2. Organizarea procesului operațional
    - 6.2.2.3. Procesul Serviciului I
    - 6.2.2.4. Procesul Serviciului II
    - 6.2.2.5. Procesul Serviciului III
    - 6.2.2.6. Procesul Serviciului IV
    - 6.2.2.8. Stabilirea tarifului

- 6.3. Strategia de lucru cu clienții**
  - 6.3.1. Politica de conștientizare a populației
  - 6.3.2. Politica de prețuri
  - 6.3.3. Politica de deservire a clienților
- 6.4. Plan financiar**
  - 6.4.1. Bugetul de investiții și plan de implementare al bugetului
  - 6.4.2. Bugetul de venituri și cheltuieli
  - 6.4.3. Prognoza rezultatelor financiare
  - 6.4.4. Prognoza fluxului de numerar
  - 6.4.5. Estimarea pragului de rentabilitate
  - 6.4.6. Analiza eficienței investiției
  - 6.4.7. Analiza sensibilității proiectului
- 7. PLAN DE IMPLEMENTARE A OBIECTIVELOR STRATEGICE**
- 8. ANALIZA RISCURILOR**
- 9. PLAN DE MONITORIZARE**



## Anexa 5. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar

### MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

#### **Sistemul informațional financiar<sup>31</sup>:**

- ⇒ Trecerea evidenței financiar – contabile în formă electronică<sup>32</sup> unde se va duce evidența operațiunilor cu activele întreprinderii:
  - a) evidența utilajelor pentru montare;
  - b) evidența mijloacelor fixe pe categorii, pe obiecte (locul exploatării), sursa de proveniență (procurate din surse proprii, donații, în folosință de la fondator, granturi, ș.a.) cu menționarea informației privind data procurării, data dării în exploatare, termenul de exploatare și calcularea termenului rămas de exploatat, însemnarea tuturor defectărilor și lucrărilor de reparație (data, costul);
  - c) evidența OMVSD;
  - d) evidența operațiunilor de casă;
  - e) evidența creanțelor (în special forma de evidență a creanțelor privind facturile comerciale – categorizarea acestora după: tipul beneficiarilor, termenul creanțelor, formarea corecțiilor la creanțele dubioase). Mai jos sunt prezentate câteva tehnici de management al încasărilor pentru accelerarea acestora;
  - f) evidența împrumuturilor și creditelor;
  - g) evidența datoriilor comerciale și calculate;
  - h) evidența organizării și rezultatelor inventarierii;
  - i) evidența veniturilor pe categorii de venituri (apă, canalizare, altele);
  - j) evidența cheltuielilor de producere și general administrative;
- ⇒ Instruirea personalului din departamentul financiar-contabil în ținerea evidenței cu ajutorul sistemelor electronice;
- ⇒ Dotarea personalului cu tehnica necesară;

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

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

### Tehnici de management al încasărilor

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

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

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

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

<sup>32</sup> Evidența financiar contabilă se va ține conform actelor normative: Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007; Standardele Naționale de contabilitate (SNC); Comentariile privind aplicarea SNC; Planul de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderii;

Anexa 6. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

**Anexa 7. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

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

**Anexa 8. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

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

**Anexa 9. Model fișă de atestare**

**Fișa de atestare**

**I. Date generale**

(se completează de serviciul resurse umane sau personalul responsabil)

\_\_\_\_\_

(numele, prenumele persoanei atestate)

Subdiviziunea \_\_\_\_\_

Funcția exercitată \_\_\_\_\_

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

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

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

Data ultimei atestări \_\_\_\_\_

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

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

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

**Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări**

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit \_\_\_\_\_

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

Funcția \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**II. Ședința de atestare**

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării \_\_\_\_\_

Interviul de atestare a angajatului \_\_\_\_\_

Întrebări	Răspunsuri

Decizia \_\_\_\_\_

Recomandări \_\_\_\_\_

Opinii separate ale membrilor comisiei

Numele, prenumele	Opinia separată

Semnăturile membrilor comisiei de atestare

Numele, prenumele	Semnătura

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

Data \_\_\_\_\_

Semnătura \_\_\_\_\_

**Anexa 10. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Acțiune vizată

**Elaborarea Codului de conduită al angajatului**

**Preambul**

**CAPITOLUL I: DISPOZIȚII GENERALE**

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

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

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

**CAPITOLUL III: SANCTIUNI APLICATE SALARIAȚILOR**

**CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE**

**Anexa 11. Conținut recomandat pentru Manualul operațional**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

**Elaborarea și aprobarea Manualului operațional al Întreprinderii**

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

**Anexa 12. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

**Organizarea Serviciului de dispecerat**

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

**Anexa 13. Măsurile de perfecționare a sistemului de contorizare**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

**Achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea contoarelor din contul operatorului**

1. Condiții obligatorii pentru implementare:

- ✓ *Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitatea sa de fondator al operatorului*
- ✓ *Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuire în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru operator și urmării reacției consumatorilor și a efectului măsurii respective în timp*
- ✓ *Includerea cheltuielilor legate de contorizarea blocurilor locative și a caselor individuale în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă<sup>33</sup>*
- ✓ *Includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:*
  - *condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate*
  - *obligația consumatorului de a:*
    - ▶ *asigura integritatea fizică a contorului*
    - ▶ *asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare*
    - ▶ *asigura accesul liber, permanent al reprezentanților operatorului pentru inspectarea instalației de contorizare, citirea indicațiilor contoarelor, verificarea condițiilor tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare*
  - *responsabilitățile părților pentru exploatarea contoarelor*
  - *răspunderea materială purtată de consumator în cazul deteriorării contorului din vina lui*
- ✓ *Prezentarea către consumator a cărții tehnice a contorului și a documentelor care prezintă rezultatele verificării metrologice a aparatului de evidență și atestă integritatea și funcționabilitatea acestuia*

Acțiune vizată

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

1. *Forma tipizată a prescripției privind obligativitatea organizării evidenței contorizate a consumului de apă este prezentată în Anexa 6 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
2. *Prescripția privind obligativitatea instalării contoarelor pentru evidența consumului de apă va fi adresată nominativ, sub semnătură*
3. *Prevederea în cadrul prescripției a preîntâmpinării referitor la faptul că în cazul refuzului de a instala contoarele pentru evidența consumului de apă, precum și în cazul depășirii termenului indicat, consumul de apă a consumatorului va fi calculat în baza normelor de consum al apei aprobate, fără drept de recalcul*
4. *Oferirea unui termen concret în decursul căruia consumatorul este obligat să ducă la îndeplinire prescripția*  
✍ *TERMEN recomandat: 30 zile*
5. *Indicarea în cadrul prescripției a tipului și a clasei metrologice din care trebuie să facă parte contoarele*  
✍ *CLASA METROLOGICĂ recomandată: C*

Acțiune vizată

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

1. Conținut recomandat:

- **Tipul și diametrul contoarelor** selectate spre instalare de către operator conform modelelor aprobate și

<sup>33</sup> Conform Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art.26, alin. (4), lit. a)

incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova<sup>34</sup>

• **Condiții de instalare:**

- Până la instalarea contorului, pe conductă trebuie să se asambleze părțile componente din setul de livrare: se poziționează garniturile între contor și sateliți, care se îmbină cu ajutorul piulițelor
- Porțiunea de racordare a conductei trebuie să fie curățită minuțios de rugină, nisip și alte particule
- Contorul se montează strict în poziția H (orizontală) sau V (verticală) și trebuie să se instaleze pe conducta orizontală în așa fel, ca să asigure poziția verticală sau în cazul V orizontală a axului rotorului
- În amonte trebuie să fie montat un robinet de închidere, filtru și supapă cu arc

• **Contorul trebuie să fie ușor accesibil** pentru citire, întreținere, înlocuire și pentru eventuala demontare

• **Contorul trebuie să fie protejat** de riscurile deteriorării prin șocuri sau prin vibrații transmise asupra lui de instalații învecinate

• **Racordurile contorului cu conducta** trebuie să fie ermetice și să reziste la presiunea de lucru 1Mpa.

• **Incintele unde se instalează** contoarele trebuie să fie protejate de îngheț și să asigure temperatura mediului ambiant între +1°C și +50°C

Acțiune vizată

**Instituirea postului de Inginer - metrolog**

1. Sarcini:

- elaborarea lunară a graficului de extragere a contoarelor pentru verificarea metrologică
- extragerea contoarelor pentru verificarea metrologică
- montarea contoarelor de schimb
- aplicarea sigiliilor la contoarele instalate
- transmiterea contoarelor extrase la laboratorul specializat

**Anexa 14. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

**Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate conform înregistrărilor obligatorii**

1. Conținut recomandat al registrelor de evidență a reparațiilor în rețea:

- data și ora anunțării defecțiunii
- data programată și ora începerii executării lucrărilor
- data și ora finalizării
- tipul intervenției
- tipul și cantitatea de materiale utilizate
- utilajele și forța de muncă
- nominalizarea echipei de lucru
- costul lucrărilor pe structură de deviz general
- altele

<sup>34</sup> Conform prevederilor art.26, alin. (5) din Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare și art.9 din Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007



**Anexa 15. Măsuri de perfecționare a procedurii de branșare a noilor consumatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII**

Acțiune vizată	<b>Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat la solicitarea de branșare pentru eliberarea avizului de branșare / racordare</b>
<p>1. Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate pentru elaborarea avizului de branșare / racordare (adaptată conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău<sup>35</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat</li> <li>▪ planul de situație a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu referire la străzi și drumuri</li> <li>▪ baza topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și subterane existente, cu indicarea hotarelor de suprafață ale terenului</li> <li>▪ destinația obiectivului, înălțimea și numărul de etaje ale obiectivului, care urmează să fie branșat</li> <li>▪ datele despre numărul locatarilor</li> <li>▪ bilanțul consumului de apă și evacuării apelor uzate, cu indicarea felurilor de folosire a apei și (sau) evacuarea apelor uzate, consumului zilnic de apă și (sau) de ape uzate, a debitului calculat al apei pentru necesitățile stingerii incendiilor</li> <li>▪ componența fizico-chimică a apelor uzate ce urmează a fi evacuate în sistemul public de canalizare</li> <li>▪ presiunea necesară a apei în branșament</li> <li>▪ existența surselor proprii de apă sau folosirea surselor de apă ale altor consumatori, capacitatea lor, dotarea lor cu mijloace de măsurare, precum și referitoare la calitatea, volumul de folosire</li> <li>✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către operator, ținându-se cont de categoria din care face parte consumatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</li> </ul> <p>! <b>NOTĂ: după elaborarea și aprobarea de către ANRE a Regulamentului cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare<sup>36</sup>, lista va fi ajustată conform prevederilor acestuia</b></p>	
Acțiune vizată	<b>Elaborarea unui model al avizului de branșare / racordare</b>
<p>1. Date recomandate a fi indicate în avizul de branșare / racordare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• locul branșării rețelelor clientului la rețelele publice ale sistemului de alimentare cu apă și/sau canalizare (adresa, numerele căminurilor, camerelor, materialul tuburilor)</li> <li>• cerințele tehnice speciale față de instalațiile și construcțiile pentru branșare</li> <li>• presiunea piezometrică a apei în punctul de branșare la rețea și diametrul ei</li> <li>• consumul autorizat (coordonat) al volumelor de apă și regimul furnizării ei (inclusiv pentru stingerea incendiilor)</li> <li>• profilurile rețelelor de apă și canalizare, cu indicarea tuturor cotelor, pantelor necesare, diametrelor, lungimilor, materialului, etc.</li> <li>• cerințele față de amplasarea și montarea obligatorie a instalațiilor de contorizare și a mijloacelor de măsurat (contoarelor) a apei potabile și/sau a apelor uzate, argumentarea și tipurile contoarelor proiectate</li> <li>• cotele rigolelor pentru conductele sistemelor publice de canalizare în punctul racordării, diametrul și materialul țevilor, condițiile racordării</li> <li>• volumul autorizat (coordonat) al apelor uzate, cerințele față de componența lor și regimul de evacuare</li> <li>• cerințele față de dispozitivele pentru prelevarea probelor, căminele de control</li> </ul> <p>2. Lista cu caracter recomandativ a instituțiilor cu care urmează a fi coordonat și aprobat proiectul de branșare: Primăria orașului, furnizorii locali de energie electrică, servicii de telefonie prin cablu, gaz, SPR a CPR, Inspectoratul ecologic teritorial ș.a.</p> <p><b>NOTĂ: după elaborarea și aprobarea de către ANRE a Regulamentului cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare<sup>36</sup>, conținutul avizului va fi ajustat conform prevederilor acestuia</b></p>	

<sup>35</sup> aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

<sup>36</sup> după cum prevede Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare

Acțiune vizată	<b>Desemnarea componenței comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>
	<p>1. <i>Componență recomandată a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare: reprezentanții consumatorului, operatorului, Centrului teritorial de medicină preventivă, Comisiei pentru agricultură, ecologie, urbanism și amenajarea teritoriului a Primăriei și a altor organizații specializate interesate</i></p>
Acțiune vizată	<b>Stabilirea tuturor cazurilor posibile de conectare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare</b>
	<p>1. <i>Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de branșare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa autorizației pentru branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare</i></li><li>• <i>Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa avizului de branșare / racordare eliberat de către operator</i></li><li>• <i>Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare executate fără proiect sau în baza unui proiect care nu a fost coordonat cu operatorul sau care nu respectă prescripțiile de execuție ale Operatorului</i></li><li>• <i>Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa procesului-verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare</i></li><li>• <i>Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare fără perfectarea contractelor privind furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare sau la expirarea termenului de valabilitate a contractului existent</i></li></ul> <p>✍ <i>Primele 4 puncte vor servi drept temei pentru considerarea branșării drept neautorizată doar în cazul consumatorilor conectați după introducerea obligativității actelor respective, prin adoptarea la nivel de operator a Regulamentului de funcționare a serviciului, care ar stipula acest aspect</i></p> <p>2. <i>Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de folosire neautorizată a rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare::</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Folosirea apei prin branșamente necontorizate și prin prize de apă instalate până la contor</i></li><li>• <i>Neîndeplinirea de către consumator a prescripțiilor operatorului privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau evacuării apelor uzate</i></li><li>• <i>Neasigurarea repetată (după avertizarea scrisă) a accesului reprezentantului operatorului pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare</i></li><li>• <i>Neoperarea, în termenele stabilite, de către consumator a măsurilor privind reparația, verificarea sau înlocuirea contorului deteriorat, precum și înlocuirea contoarelor ce nu corespund debitului real de apă sau de ape uzate</i></li><li>• <i>Demontarea neautorizată a contoarelor sau schimbarea amplasării lor fără acordul furnizorului, ruperea sigiliilor aplicate pe contoare, vanele de pe țeava de ocolire a instalațiilor de contorizare, vanele de la branșamentele de apă antiincendiară, hidranții de incendiu de la rețelele interioare ale consumatorului</i></li><li>• <i>Instalarea / Schimbarea contorului fără avizul prealabil al operatorului</i></li><li>• <i>Deteriorarea contoarelor ca urmare a intervenției asupra lor din exterior (deteriorarea sticlei și acelor, deteriorarea cadranelor sau carcusei, înghețarea contorului, ruperea sigiliilor)</i></li><li>• <i>Instalarea dispozitivelor și instalațiilor pentru falsificarea indicațiilor contorului</i></li><li>• <i>Micșorarea intenționată a numărului de consumatori*</i></li></ul> <p>* <i>în cazul calculării consumului de apă conform normelor de folosire a apei aprobate de APL</i></p>
Acțiune vizată	<b>Aplicarea modelului tipizat al actului de verificare</b>
	<p>1. <i>Forma tipizată a Actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei este prezentată în Anexele 11-13 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007</i></p> <p>2. <i>Întocmirea actului de verificare în mod obligatoriu, indiferent dacă au fost sau nu depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare</i></p> <p>3. <i>Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar</i></p> <p>✍ <i>Actele de verificare privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată întocmite vor fi confirmate prin semnătură de persoane independente, invitate la locul depistării cazului de încălcare</i></p> <p>4. <i>Arhivarea și păstrarea actelor de verificare întocmite</i></p> <p>✍ <i>Pentru un nivel mai înalt de comoditate și accesibilitate, acestea vor fi păstrate în ordinea cronologică a întocmirii, cu divizare pe sectoare și străzi</i></p>

Anexa 16. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare

MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII

Acțiune vizată

Revizuirea modelului – tip al contractului de prestare a serviciilor

1. MODEL: contractele-tip de furnizare a apei potabile aprobate de Guvern<sup>37</sup>:
  - Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate<sup>38</sup>
  - Contract – model de alimentare cu apă potabilă și apă caldă menajeră a apartamentelor din blocurile locative / încăperilor locuibile în cămine<sup>39</sup>
2. CONȚINUT OBLIGATORIU<sup>40</sup>:
  - denumirea operatorului și a consumatorului,
  - adresa locului unde se furnizează serviciul,
  - adresa operatorului și a consumatorului, codurile poștale, numerele telefoanelor/faxurilor de contact, codurile fiscale, conturile bancare, funcțiile, numele, prenumele persoanelor care semnează contractul, codul de identificare al proprietarului,
  - obiectul contractului,
  - nivelurile de calitate,
  - termenul de conectare a instalației de utilizare,
  - volumele de apă furnizată sau de ape uzate recepționate (cu excepția contractelor încheiate cu consumatorii casnici),
  - modalitatea de evidență a consumului de apă și a serviciului de canalizare,
  - obligațiile, drepturile și responsabilitățile operatorului și ale consumatorului,
  - mijloacele prin care se pot obține informații despre toate tarifele în vigoare,
  - condițiile de întrerupere a furnizării serviciului,
  - condițiile de deconectare și de reconectare a instalației de utilizare la rețelele publice,
  - durata contractului, precum și modalitatea de modificare, de suspendare ori de reziliere a contractului,
  - acțiunile care trebuie întreprinse în caz de nerespectare a nivelurilor de calitate prevăzute în contract,
  - modalitatea și cuantumul reducerii plăților pentru serviciu în caz de nerespectare de către operator a termenelor de furnizare sau de furnizare a acestuia la nivel nesatisfăcător,
  - modalitățile de soluționare a litigiilor aferente neexecutării sau executării defectuoase a clauzelor contractuale,
  - alte clauze negociate de părți și care nu contravin legislației.
3. Recomandări suplimentare:
  - Stabilirea unui termen nedeterminat de prelungire a contractelor de prestare a serviciilor
    - ✍ Prevederea obligatorie a condițiilor și modalităților de reziliere a contractului de prestare a serviciilor
    - ✍ Coordonarea condițiilor de reziliere a contractului cu prevederile Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și ne comunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la / reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002<sup>41</sup>
  - Introducerea în cadrul contractului a mențiunii: "În cazul modificării tarifelor în perioada de acțiune a contractului, plata pentru apa livrată, recepționarea și epurare a apelor uzate se va efectua conform noilor tarife din ziua punerii lor în aplicare"
  - Stabilirea pentru elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual

<sup>37</sup> Conform prevederilor art. 8 alin (2) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

<sup>38</sup> Anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

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

<sup>40</sup> Conform prevederilor din Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art. 31, alin. (2)

<sup>41</sup> Punctul 16 din Anexa nr. 10 - Modalitatea de încheiere a contractelor de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate între prestatorii de servicii și consumatorii din apartamentele blocurilor locative și încăperile locuibile în cămine

- Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment
  - Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale
  - Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare
- ✍ MODEL: Акт о разграничении сетей и устройств водоснабжения и канализации между Поставщиком и Потребителем. Характеристики приборов учета<sup>42</sup>

Acțiune vizată

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

1. MODEL: cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de consumatori) a SA "Comunservice Chișinău"<sup>43</sup>
2. CONȚINUT OBLIGATORIU<sup>44</sup>: numele și prenumele (denumirea, în cazul persoanei juridice), adresa (sediul), scopul pentru care se solicită furnizarea serviciului respectiv, debitul de apă solicitat, caracteristicile apei și regimul de furnizare dorit, debitul și caracterul apelor ce urmează a fi deversate în rețelele de canalizare, regimul deversării și alte date care ar facilita încheierea contractului
3. Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către consumator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare<sup>45</sup>

Acțiune vizată

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

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

<sup>42</sup> Приложение к Типовому положению об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

<sup>43</sup> prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii [www.acc.md](http://www.acc.md)

<sup>44</sup> Conform prevederilor din Legea Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, art. 31, alin. (4) și din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002, art. 46

<sup>45</sup> Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002



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

Acțiune vizată

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

1. Metode și instrumente recomandate:

- Publicarea în locuri publice din localitate a unor avize scrise referitoare la obligativitatea<sup>46</sup> încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Operatorului pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate
  - ✍ În avizele scrise publicate vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002, precum și la Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare, ce se recomandă a fi elaborat
- Înaintarea unor avize scrise nominative<sup>47</sup> consumatorilor care beneficiază de serviciile Operatorului 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 Operatorului cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: 10 zile<sup>48</sup>
  - ✍ În avize va fi menționat că, în cazul refuzului consumatorului de a încheia contract cu operatorul în termenul indicat, calculul consumului de apă va fi făcut în baza normelor de consum aprobate de Consiliul orășenesc și consumatorul va fi debransat de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare
- Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a consumatorului
  - ✍ Pentru economia de resurse poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale consumatorilor
- Calcularea volumului supus facturării în baza normelor de consum aprobate în cazul refuzului consumatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Operatorului, în condițiile continuării utilizării serviciilor de către acesta
- Debransarea consumatorului de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare în caz de refuz de la încheierea contractului de prestare a serviciilor
  - ✍ Debransarea va fi făcută cu un preaviz oficial de x zile

2. Acțiuni predecesoare:

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

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

<sup>47</sup> Conform cerințelor punctului 3 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>48</sup> Conform prevederilor punctului 10 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Anexa 17. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor

MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII

Acțiune vizată

Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator

1. **MODEL:** chitanța de plată din anexa nr.2 la Contractul-model propus în Anexa nr.5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă<sup>49</sup>
2. Elementele cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în chitanța de plată:
  - date generale despre operator
  - destinatarul chitanței
  - data emiterii chitanței
  - termenul de plată scadent
  - perioada pentru care s-a făcut facturarea
  - semnificația fiecărei obligații de plată cuprinse în factură (suma corespunzătoare facturilor anterioare neachitate, plată pentru serviciu, pentru penalități, pentru corecții etc.)
  - datele care au stat la baza stabilirii consumurilor de apă (consumurile de apă înregistrate de contor, numărul de persoane sau alte elemente, după caz)
  - tarifele aplicate pentru fiecare mărime de facturat, inclusiv baza legală
  - sumele rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată
  - **loc special, în care consumatorii, care dispun de contoare, vor indica volumul de apă potabilă consumată pe parcursul lunii curente<sup>50</sup>**
    - ✍ În cazul în care consumatorul nu-și îndeplinește obligația de a înscrie lunar indicii de pe contoare în bonul de plată, calculul în primele două luni de zile de la ultima înscriere se va efectua conform consumului mediu. La expirarea termenului indicat, calculul se va efectua în baza normelor de consum, fără recalculare, până la înscrierea indicilor de pe contoare în bonurile de plată.
    - ✍ Obligația consumatorului de a înscrie lunar indicii de pe contoare în bonul de plată, precum și modul de calcul a volumului de apă în cazul nerespectării acestei obligații vor fi prevăzute în mod obligatoriu în contractul de prestare a serviciilor
3. Termen recomandat de scadență<sup>51</sup> de la data emiterii documentului de plată
  - Pentru persoane juridice: 15 zile
  - Pentru persoane fizice: 30 zile

✍ Înscrierea datei emiterii facturii și termenului de scadență în documentul de plată, precum și în contractul de prestare a serviciilor este obligatorie

<sup>49</sup> aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>50</sup> Conform prevederilor punctului 12 din Anexa nr. 5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>51</sup> Conform art. 76 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

Acțiune vizată

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

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

Acțiune vizată

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

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

- Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor
- Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea consumatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al operatorului la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare
  - ✍ În cazul în care consumatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare
- Anunțarea Directorului referitor la cazul de refuz al accesului
- Înaintarea către consumator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului
  - ✍ Modelul prescripției pentru asigurarea accesului este prezentat în Anexa 14 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007
  - ✍ În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute.
- Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate în temeiul normelor de consum aprobate, până se va asigura accesul solicitat, fără drept de recalcul a sumelor calculate pentru această perioadă<sup>52</sup>
  - ✍ Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul consumatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de consumator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura consumatorului
  - ✍ Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat
  - ✍ Termen: din momentul expirării termenului specificat în prescripția scrisă, transmisă consumatorului
  - ✍ Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor
  - ✍ Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării
- Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei
  - ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova
- Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea consumatorului de achita serviciile prestate în termenul indicat în în prescripția scrisă, transmisă consumatorului

Acțiune vizată

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

1. În lipsa proprietarului, chiriașului, cheltuielile necesare pentru achitarea serviciilor de alimentare cu apă și/sau canalizare vor fi suportate de către persoanele care domiciliază în locuință<sup>53</sup>
2. În caz de absență a locatarului, modul de percepere a plăților pentru serviciile necontorizate prestate de operator va fi stabilit conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă<sup>54</sup>, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002
  - ✍ Pentru simplificarea procedurii de recalculare, înainte de plecare consumatorul va informa operatorul despre data plecării, sosirii și durata absenței, precum și ultimele indicații ale contorului, prin intermediul unei cereri scrise, depuse la sediul operatorului
  - ✍ Pe perioada specificată în cererea de suspendare a plății pentru serviciile prestate reprezentanții operatorului vor controla constant lipsa locatarilor

<sup>52</sup> Conform prevederilor punctului 11 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>53</sup> Conform prevederilor punctului 12 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>54</sup> Anexa nr.4 - Modul de percepere a plăților pentru serviciile locative, comunale și necomunale, în caz de absență a locatarului



**Anexa 18. Implementarea unui sistem de gestionare a creanțelor restante**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII**

Acțiune vizată

**Ținerea unui registru al creanțelor restante**

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

✍ după crearea acestora

Acțiune vizată

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

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

Acțiune vizată

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

1. Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la consumatori: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de operator, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
2. Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la consumatori: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de operator, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
3. Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la consumatori:
  - 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 Operator, 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 Operator, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
4. Direcționarea cazurilor datornicilor și rău-platnicilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei
  - ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova

Acțiune vizată

**Elaborarea unui model al contractului de reeșalonare a datoriilor pentru serviciile prestate**

1. **CONȚINUT MINIM RECOMANDAT:**
  - ✍ Suma datoriei acumulate
  - ✍ Perioada de formare a datoriei
  - ✍ Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către consumator)
  - ✍ Graficul de achitare în rate
    - ✍ Graficul de achitare în rate va fi convenit de ambele părți
  - ✍ Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată

**Anexa 19. Măsuri de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII**

Acțiune vizată

**Crearea unui centru unic de deservire a consumatorilor**

1. *Locație recomandată:*
  - centrul localității
  - intrarea în sediul operatorului
2. *Amenajări fizice necesare a fi asigurate în aria de așteptare pentru consumatori: curățenie, iluminare, temperaturi adecvate, dotarea cu locuri pentru stat*
3. *Date despre consumatori la care se recomandă asigurarea accesului personalului de “prima linie” (din centrul de deservire a consumatorilor):*
  - date despre contract
  - date personale
  - date tehnice despre branșare
  - date despre citirea contoarelor
  - măsurători ale volumului de apă
  - date despre facturare și plăți
  - termenii și condițiile contractuale
  - informații despre tarifyare
  - proceduri externe (proceduri pentru cereri, modificări, plângeri, solicitări, etc.)
  - formulare și alte documente standard
  - proceduri, instrucțiuni și norme interne
  - date generale despre operator (tehnice, financiare, administrative)
  - excepții, întreruperi și particularități în activitatea operatorului (de exemplu infiltrații importante, lucrări de reparații, arii cu presiune scăzută, rețele de canalizare deficitare, lucrări de extindere, tipare de citire a contoarelor, distribuirea facturilor)

Acțiune vizată

**Crearea unui call-center**

1. *Metode de informare a consumatorilor cu privire la numărul de telefon și orele de lucru ale call-centrului*
  - contracte de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii
  - documente de plată (chitanțe, facturi) eliberate de operator
  - panou informativ
  - cărți de vizită ale operatorului
  - cărți de telefon
  - site-uri internet

Acțiune vizată

**Amenajarea unui panou informativ cu toate informațiile care sunt solicitate în cele mai dese cazuri de către consumatori**

1. *Informații recomandate a fi publicate pe panoul informativ:*
  - lista serviciilor de bază și serviciilor auxiliare prestate de operator
  - tarifyele stabilite pentru serviciile de bază și auxiliare prestate de operator
  - deciziile CO privind aprobarea tarifyelor
  - lista cu numele și numere de telefoane ale specialiștilor operatorului
  - lista documentelor necesare pentru eliberarea condițiilor tehnice / încheierea contractului de prestare a serviciilor ș.a.
2. *Loc recomandat pentru instalarea panoului informativ:*
  - Intrarea în sediul operatorului
  - Aria de așteptare din zona casieriei / biroului de relații / centrului de deservire a consumatorilor / departamentului de lucru cu consumatorii

Acțiune vizată

**Crearea unui site corporativ al operatorului**

1. MODEL pentru stabilirea content-ului și design-ului site-ului:
  - site-ul SA "Apa-Canal Chișinău" (<http://www.acc.md/>)
  - site-ul ÎM "Comunservice Cahul" (<http://www.apacanalcahul.md>)
2. Lista cu caracter recomandat a informațiilor de pe web-site:

<b>Informații generale</b>
Numele companiei
Logo
Misiunea companiei
Date cheie <ul style="list-style-type: none"> <li>Numărul de conexiuni la apă potabilă</li> <li>Numărul de conexiuni la apă uzată</li> <li>Numărul de persoane deservite</li> <li>Volumul de apă potabilă vândut (m3)</li> <li>Volumul de apă uzată colectat (și tratat)</li> <li>Cifra de afaceri (MDL)</li> <li>Numărul personalului</li> </ul>
<b>Zona de servicii</b>
Zonele deservite cu apă potabilă (unde se asigură acest serviciu) Numele orașelor, satelor, eventual o hartă
Zonele deservite cu colectare de apă uzată (unde se asigură acest serviciu) Numele orașelor, satelor, eventual o hartă
<b>Contact</b>
Informații de contact <ul style="list-style-type: none"> <li>Biroul principal</li> <li>Locație</li> <li>Program de lucru</li> <li>Telefon</li> <li>E-mail</li> </ul>
Casierii <ul style="list-style-type: none"> <li>Locație, program de lucru</li> </ul>
Birouri de relații clienți <ul style="list-style-type: none"> <li>Locație, program de lucru, numere de telefon</li> </ul>
Dispecerat (program de lucru, numere de telefon) <ul style="list-style-type: none"> <li>Program de lucru, telefon</li> <li>Probleme pentru care se poate contacta</li> </ul>
Informații despre istoricul companiei
Organigrama
Top management
Bugetul aprobat al companiei
Raportul financiar aprobat al companiei
Raportul anual privind managementul social <ul style="list-style-type: none"> <li>este pe site?</li> <li>se poate descărca?</li> </ul>
Raportul anual privind managementul de mediu <ul style="list-style-type: none"> <li>este pe site?</li> <li>se poate descărca?</li> </ul>

Referire la certificate
Administrativ: contracte, facturare si colectare debite
Tipuri de clienți Criterii Condiții
Detalii despre contract (termeni și condiții pentru furnizarea serviciului) se poate descărca?
Tarife Tarifele aprobate apar pe site? Lista cu tarife se poate descărca?
Cum arată factura? (cum este calculată de la citirea apometrului până la final)
Modalități de plată Unde și cum se poate plăti factura
Principalele proceduri privind clienții Ex: schimbare de adresă. Cum se poate face?
Cum să devii client? Procedura Cerințe (documente legale, parte financiară etc.)
Citirea apometrului Cum funcționează?
Cum să verifici consumul de apă? Consum normal Scurgeri
Ce se întâmplă dacă apometrul nu funcționează normal? Transmiterea informației Verificare și calibrare
Site-ul are formulare privind procedurile pentru clienți care se pot descărca (ex pentru schimbare de adresă, conexiune nouă etc)
Întrebări frecvente despre colectarea debitelor și proceduri administrative
Reclamații, cereri, sugestii și întrebări
Cum să adresezi o reclamație, cerere, sugestie? Modalități de a face aceste lucruri, unde și când. (Scrisoare, e-mail, fax, telefon, personal etc.)
Site-ul are un formular de a adresa o reclamație, cerere, sugestie prin e-mail? Sistemul furnizează un răspuns automat de primire?
Informații tehnice
Informații tehnice privind apa potabilă (cum e tratată , cum e distribuită)
Informații tehnice privind apa uzată (cum e colectată , cum e epurată)
Managementul mediului privind resursele de apă Protejarea resurselor de apă, măsurile luate de companie Ce pot face consumatorii și publicul
Managementul mediului în interiorul companiei
Calitatea apei potabile Standarde Cum încearcă compania să ajungă la aceste standarde (probe, laborator etc.) Rezultatele actuale Supraveghere din partea autorităților externe
Deversarea apei uzate de către clienți Ce este permis să se arunce în canalizare și ce nu?
Informații promoționale despre lucrările interne

Standarde pentru construcția rețelelor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcții, scurgeri, întreținere</li> <li>• Unde se pot găsi instalatori calificați pentru lucrări în locuințe</li> </ul>
Întrebări frecvente privind aspectele tehnice
Locuri de muncă
Informații despre locurile de muncă disponibile Exista locuri vacante? (Fișa de post, calificări) Cum se poate aplica?
Proiecte și planuri de investiții
Planuri și construcții în derulare
Activități și materiale informaționale, educație
Informații promoționale privind folosirea adecvată a apei
Informații despre producerea și distribuția apei potabile
Informații despre colectarea și tratarea apei uzate
Informații pentru școli și educație
Posibilitatea de a vizita compania de apă, zile deschise etc.
Noutăți și nereguli
Nereguli privind întreținerea (actualizate) Care sunt zonele cu probleme? Cât va dura întreruperea
Compania în presa Buletine de presă Acoperirea subiectelor în ziare Acoperirea subiectelor la radio și televiziune
Diverse
Forum
Link-uri către site-uri relevante
Site-ul are funcție de căutare?
Acces
Site-ul are o adresă logică? Poate fi găsit ușor și logic pe internet?

Acțiune vizată

**Publicarea informațiilor privind operatorul și activitatea acestuia în mass-media locală**

1. Publicarea în mass-media<sup>55</sup> a informațiilor referitoare la:
  - indicii de calitate a apei furnizate (periodic)
  - întreruperile planificate de alimentare cu apă potabilă (la necesitate)
2. Publicarea articolelor cu privire la calitatea apei în sistemul centralizat și în fântânile de mină, cișmele și izvoare

<sup>55</sup> Conform prevederilor art. 13 alin (1) și (4) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

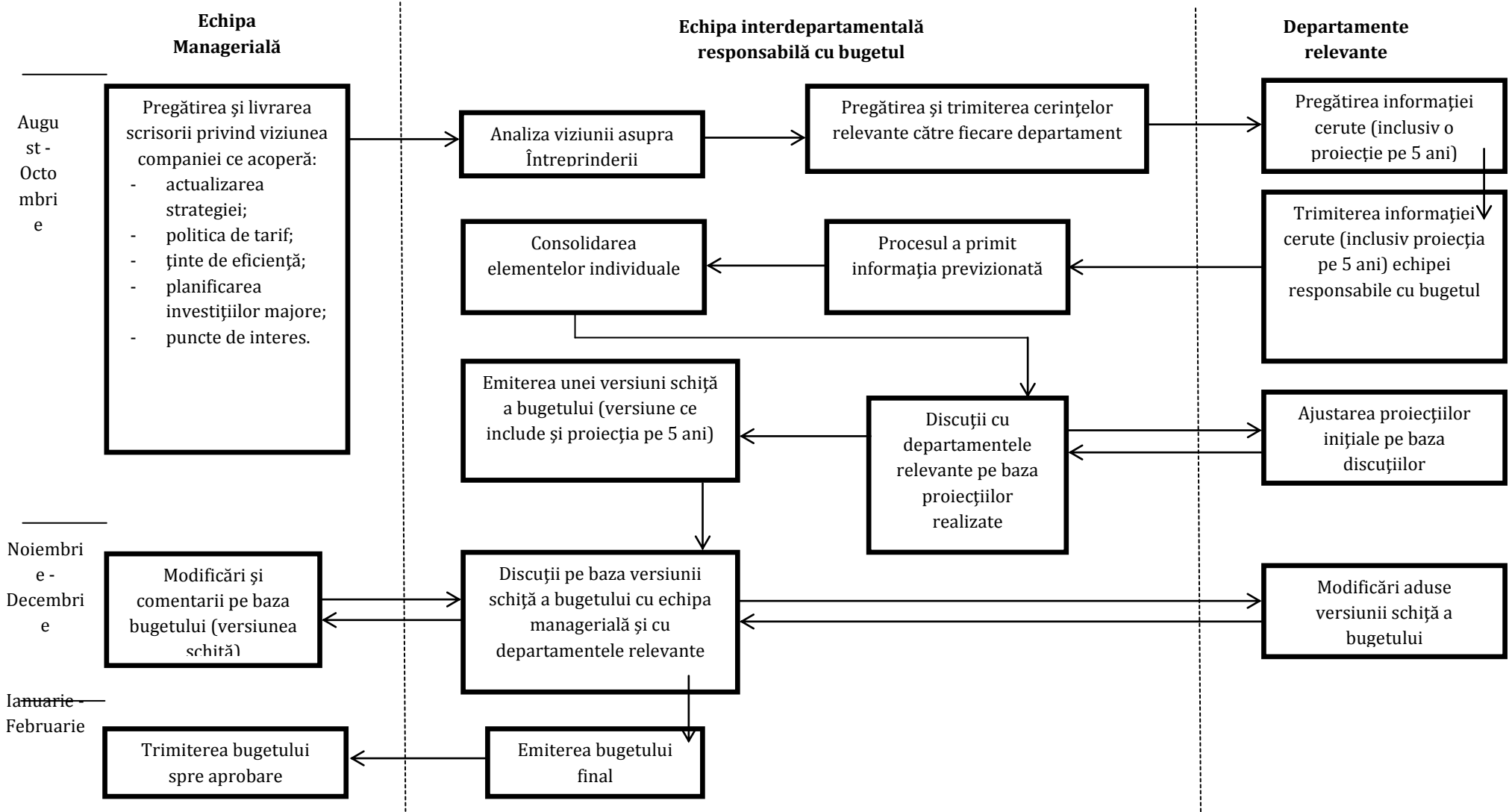
**Anexa 20. Model buget de investiții**

**MANAGEMENT FINANCIAR**

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

*Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL*

Anexa 21. Schema procesului bugetării



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

**Anexa 22. Indicatori de performanță**

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



Anexa 23. Indicatori de performanță operaționali

**Indicatorii de performanță operațională**

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

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

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

*Parametrii pentru calitatea apei uzate sunt:* Materii solide în suspensie, BOD5, COD, Amoniu

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

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

**3. Apa nefacturată**

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

**Indicatorii de performanță managerială**

**1. Acoperirea Populației**

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

**2. Procentul de Consumatori Contorizați**

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

**3. Populația Deservită pe Angajat**

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

**Indicatorii de performanță financiară**

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

Trebuie subliniat faptul că acești indicatori de performanță selectați sunt considerați ca fiind corespunzători pentru condițiile actuale cu care se confruntă întreprinderea. De exemplu, puține din întreprinderile de apă au la momentul actual datorii pe termen lung. Acest lucru se întâmplă atât din cauza unor motive istorice cât și din cauza unor motive financiare (băncile private locale au rețineri în a acorda credite sectorului public municipal). Așadar, unii dintre cei mai cunoscuți indicatori de solvabilitate, deși sunt foarte importanți, în condițiile date nu sunt foarte relevanți. La fel, indicatori precum rentabilitatea financiară sunt relevanți numai la nivel economic, deoarece fondatorii întreprinderilor sunt în mare parte organisme publice.

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

Indică modul în care întreprinderea își acoperă costurile operaționale prin vânzări înaintea apariției altor categorii de costuri (incluzând cele financiare, cu impozitele sau cele extraordinare). Un procent negativ al

acestui indicator arată faptul că vânzările nu acoperă cheltuielile operaționale curente. Se poate face o comparație cu marja profitului net, care reprezintă profitul net/vânzări totale.

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

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

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

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

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

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

## **6. Investițiile realizate**

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

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

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

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

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

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

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

Anexa 24. Structură model propusă pentru Politica tarifară

MANAGEMENT FINANCIAR

Acțiune vizată	<b>Elaborarea și aprobarea Politicii tarifare în concordanță cu cerințele Băncii Mondiale</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Principii generale</b></li> <li><b>2. Principii specifice</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Acoperirea costului</li> <li>2.2. Corelarea cu gradul de suportabilitate</li> <li>2.3. Prețuri/ Tarife inițiale</li> <li>2.4. Ajustarea tarifelor cu inflația</li> <li>2.5. Alte modificări ale prețurilor/tarifelor</li> <li>2.6. Alte prevederi</li> </ol> </li> <li><b>3. Suportabilitatea tarifelor</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Cadrul Legal</li> <li>3.2. Valoarea totală a facturii pentru o gospodărie</li> <li>3.3. Venitul mediu lunar al unei gospodării</li> </ol> </li> <li><b>4. Estimarea prețului/tarifelor unice în orizontul anului _____</b></li> </ol> <p><b>ANEXE 1: Evoluția în termeni reali a prețurilor/tarifelor</b></p>	

Anexa 25. Tipuri de obiective strategice recomandate

Notă: orice obiectiv trebuie să țină cont de criteriile SMART – Specific (cât mai detaliat conform categoriei la care se refră), Măsurabil (cantitativ), Accesibil – pentru cei care le realizează, Realistic – cât mai aproape de adevăr folosindu-se de resursele disponibile, încadrat în Timp – specificarea timpului când obiectivele vor fi îndeplinite.

Categoria obiectivului	Tipuri de obiective (exemple)	Obiectiv pe termen lung formulat (exemplu)
<i>obiective de calitate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👁️ îmbunătățirea calității apei potabile</li> <li>👁️ îmbunătățirea calității serviciilor de canalizare</li> <li>👁️ etc.</li> </ul>	Reducerea cantității de amoniu în apă până la XX în 2020
<i>obiective care se referă la piață și lucrul cu clienții</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👁️ creșterea extensivă a pieței</li> <li>👁️ unificarea tarifelor pentru toate categoriile de consumatori</li> <li>👁️ diversificarea modalităților de citire și facturare</li> <li>👁️ monitorizarea opiniei clienților</li> <li>👁️ etc.</li> </ul>	Mărirea numărului de abonați la XX în 2020
<i>obiective</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👁️ optimizarea și controlul costurilor</li> </ul>	Reducerea

<b>financiare</b>	operaționale de exploatare și întreținere • implementarea unei strategii de management al activelor fixe • etc.	cheltuielilor cu energia electrică la XX% în 2020
<b>obiective operaționale</b>	• îmbunătățirea stării infrastructurii și a echipamentelor • eficientizarea consumului de energie • implementarea unei strategii de management a riscului și planificare de urgență • etc.	Micșorarea pierderilor la apă de la XX% la XX% până în 2020
<b>obiective de personal și comunicare</b>	• dezvoltarea competențelor angajaților • implementarea unui sistem de management al performanței resurselor umane • etc.	Instruirea a XX manageri de sectoare în planificare strategică până în 2020

**Anexa 26. Plan strategic de dezvoltare pentru 2015-2020 (structură recomandată), Plan de acțiuni pentru realizarea obiectivului strategic (exemplu)**

**I. PLAN STRATEGIC DE DEZVOLTARE PENTRU 2015-2020**

Compartiment	Notă
1. Misiunea întreprinderii în domeniul Comunserviceizare	Formularea scopului existenței întreprinderii.
2. Viziunea pentru 2015-2025	Unde va ajunge ÎM timp de 10-15 ani.
3. Analiza SWOT a întreprinderii	Punctele slabe și forte pe toate domeniile (juridic, tehnic, marketing, management, resurse umane, finanțe).
3.1. Punctele forte interne	Oportunitățile sunt posibilitățile mediului extern care pot fi valorificate de către ÎM. Amenințări sunt riscurile legate de mediul extern .
3.2. Punctele slabe interne	
3.3. Oportunități ale mediului extern	
3.4. Amenințări ale mediului extern	
4. Factorii locali de influență a activității	Se analizează norma de consum a serviciilor în zonă, evoluția numărului populației, evoluția volumului de servicii, etc.
5. Factorii generali de influență a activității	Cadrul legislativ în domeniul Comunserviceizare, factorii economici, politici, tehnologici.
6. Strategia întreprinderii pentru 2015-2020	Aici se formulează Strategia de dezvoltare pentru 5 ani și locul ei în Strategia localității.
7. Integrarea Strategiei ÎM în Strategia de dezvoltare a localității	
8. Obiective strategice pe termen lung (2015-2020)	Se formulează obiectivele pentru fiecare direcție separat, precum și pe fiecare dintre domenii (juridic, tehnic, marketing, management, resurse umane, finanțe).
8.1. Obiectivele serviciului de asigurare a populației cu apă potabilă	
8.2. Obiectivele serviciului de canalizare a apei	
9. Obiective strategice pe termen scurt	Obiectivele pe termen lung se distribuie în obiective pe termen scurt (anuale).
10. Indicatori de realizare a obiectivelor strategice pe termen lung și scurt	Fiecare dintre obiective sunt reflectate în indicatori de performanță cantitativi anuali (exemplu, mărirea numărului de abonați poate avea indicator Rata de creștere anuală a numărului de abonați noi, etc.).
10.1. Indicatorii serviciului de asigurare a populației cu apă potabilă	
10.2. Indicatorii serviciului de canalizare a apei	
11. Plan de acțiuni consolidat	Pentru fiecare obiectiv se elaborează planul de acțiuni (exemplu mai jos). Toate planurile se reflectă în planul de acțiuni consolidat.
12. Analiza riscurilor	Pentru fiecare obiectiv se specifică riscurile de nerealizare și măsurile de eliminare/diminuare.
13. Plan de monitorizare a strategiei de dezvoltare	Acțiuni de monitorizare a strategiei (cine, când, cum).

**Analiza SWOT**

Analiza SWOT (strengths, week chest, opportunities and threats) este un instrument de concepere a strategiei care pune de acord punctele forte și cele slabe ale organizației, cu oportunitățile și riscurile externe. **Oportunitățile** sunt ocaziile din mediul extern care pot ajuta organizația să-și realizeze sau chiar să își depășească obiectivele. **Riscurile sau amenințările** sunt factorii care pot împiedica realizarea obiectivelor: noi produse pe piață, schimbarea preferențelor și gusturilor consumatorilor, a prevederilor legislative sau a condițiilor economice. **Punctele forte (avantajele)** ale unei organizații reprezintă competențele sale în termenii produselor, serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare etc. acestea permit unei firme să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile. **Punctele slabe (slăbiciunile)** reprezintă incapacitatea organizației de a dispune de suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și a se feri de riscuri.

Analiza SWOT a întreprinderii	
FACTORI INTERNI	<b>PUNCTELE TARI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ---</li> <li>• ---</li> <li>• ---</li> </ul>
FACTORI INTERNI	<b>PUNCTELE SLABE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ---</li> <li>• ---</li> <li>• ---</li> </ul>
MEDIUL EXTERN	<b>OPORTUNITĂȚI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ---</li> <li>• ---</li> <li>• ---</li> </ul>
MEDIUL EXTERN	<b>RISCURI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ---</li> <li>• ---</li> <li>• ---</li> </ul>

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/riscuri și puncte forte/slabe. Dacă între performanțele anticipate și obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege mai bine gradul în care trebuie introdusă schimbarea strategică.

În această analiză comparativă, patru concepte sunt importante pentru managerii care doresc să ia decizii strategice bune: acord, constrângeri, vulnerabilități și probleme.

**Acordul** apare atunci când forțele interne sunt potrivite cu ocaziile identificate în analiza mediului extern. Existența acestei potriviri sprijină o strategie care să profite de aceste ocazii.

**Constrângerile** există atunci, când ocaziile existente în mediu nu se potrivesc cu punctele forte (avantaje) ale organizației, iar pentru a profita de aceste ocazii, organizația are nevoie de resurse suplimentare.

**Vulnerabilitățile** apar atunci, când condițiile de mediu reprezintă o amenințare la adresa avantajelor firmei. Deși organizația are un comportament potrivit, punctele sale forte îi pot fi amenințate de evenimente din afara firmei.

**Problemele** apar atunci, când slăbiciunile unei organizații coincid cu o amenințare din mediul extern. Această problemă poate fi suficient de mare pentru a pune în pericol existența organizației, sau poate afecta strategiile existente până în momentul în care este rezolvată.

## II. PLAN DE ACȚIUNI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVULUI STRATEGIC

Obiectiv	Acțiuni	Responsabil	Echipa implicată	Perioada de implementare	Indicatori

**Anexa 27. Plan investițional 2015-2020 (structură recomandată), indicatori de eficiență a investițiilor**

**I. Structura Planului investițional**

1. PREZENTAREA ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE
  - 1.1. DATE JURIDICE
  - 1.2. LICENȚE ȘI AUTORIZAȚII OBTINUTE
  - 1.3. ANALIZA FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚII CURENTE A ÎNTREPRINDERII
  - 1.4. OBIECTIVE DE ACTIVITATE
2. PROIECTUL DE INVESTIȚII
  - 2.1. DATE GENERALE A PROIECTULUI DE INVESTIȚII
  - 2.2. PROIECTUL DE INVESTIȚII - PREZENTARE ȘI COSTURI DE REALIZARE
  - 2.3. ANALIZA SURSELOR DE FINANȚARE A INVESTIȚIEI
  - 2.4. PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI
  - 2.5. GRAFICUL DE REALIZARE ȘI EȘALONAREA INVESTIȚIEI
  - 2.6. ANALIZA SWOT
3. PLANUL DE MARKETING
  - 3.1. DESCRIEREA PRODUSELOR
  - 3.2. ANALIZA PIEȚEI ȘI POTENȚIALILOR CLIEŢI. POTENȚIALUL PIEȚII
  - 3.3. EXISTENȚA ȘI POTENȚIALUL DE APARIȚIE A CONCURENȚILOR
  - 3.4. ANALIZA STRATEGIILOR DE INTRARE PE PIAȚĂ
  - 3.5. ANALIZA PREȚURILOR
4. PLAN OPERAȚIONAL
  - 4.1. ANALIZA FACTORILOR DE PRODUCERE
  - 4.2. PROCESUL DE PRODUCERE
  - 4.3. PLANUL DE PRODUCERE
  - 4.4. CONSUMATORI
5. MANAGEMENT
  - 5.1. ORGANIZAREA PROCESULUI DE GESTIONARE
  - 5.2. DESCRIEREA PERSONALULUI
  - 5.3. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ
6. ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ
  - 6.1. IPOTEZE
  - 6.2. ANALIZA VÂNZĂRILOR
  - 6.3. ANALIZA COSTURILOR OPERAȚIONALE
  - 6.4. ANALIZA REZULTATELOR ȘI INDICATORI FINANCIARI
  - 6.5. PRAGUL DE RENTABILITATE
  - 6.6. ANALIZA EFICIENȚEI INVESTIȚIILOR
7. ANALIZA RISCURILOR

**II. Indicatori de eficiență a investițiilor**

Denumirea indicatorului	Formula de calcul	Un.
VAN – Valoarea actualizată netă a investiției - indicator de eficiența a investițiilor care exprimă surplusul de capital rezultat la încheierea duratei de viață a investiției.	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC_0$ IC - Investiția inițială CF - Fluxul de numerar pe toată perioada t - numărul de ani planificat pentru proiect r - rata de actualizare	Lei
RIR – Rata Internă a Rentabilității- indicator de eficiență a investițiilor care se definește ca rata de actualizare pentru care valoarea actualizată a intrărilor de numerar viitoare generate de o investiție egalează costul inițial al investiției.	$IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$ IC - Investiția inițială CF - Fluxul de numerar pe toată perioada t - numărul de ani planificat pentru proiect	%
ROI – Rata de Recuperare a Investiției	$ROI = (\text{Venituri din vânzări} - \text{Costul vânzărilor}) / \text{volumul investiției} * 100\%$	%
Termenul de recuperare a investiției exprimă perioada de timp în care se recuperează investiția din profit sau din venitul net obținut în urma realizării investiției.	$T_i = \frac{It_i}{Ph_i} \quad T_i = \frac{It_i}{VN_i}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>T_i</math> durata de recuperare a investiției din profit,</li> </ul>	ani



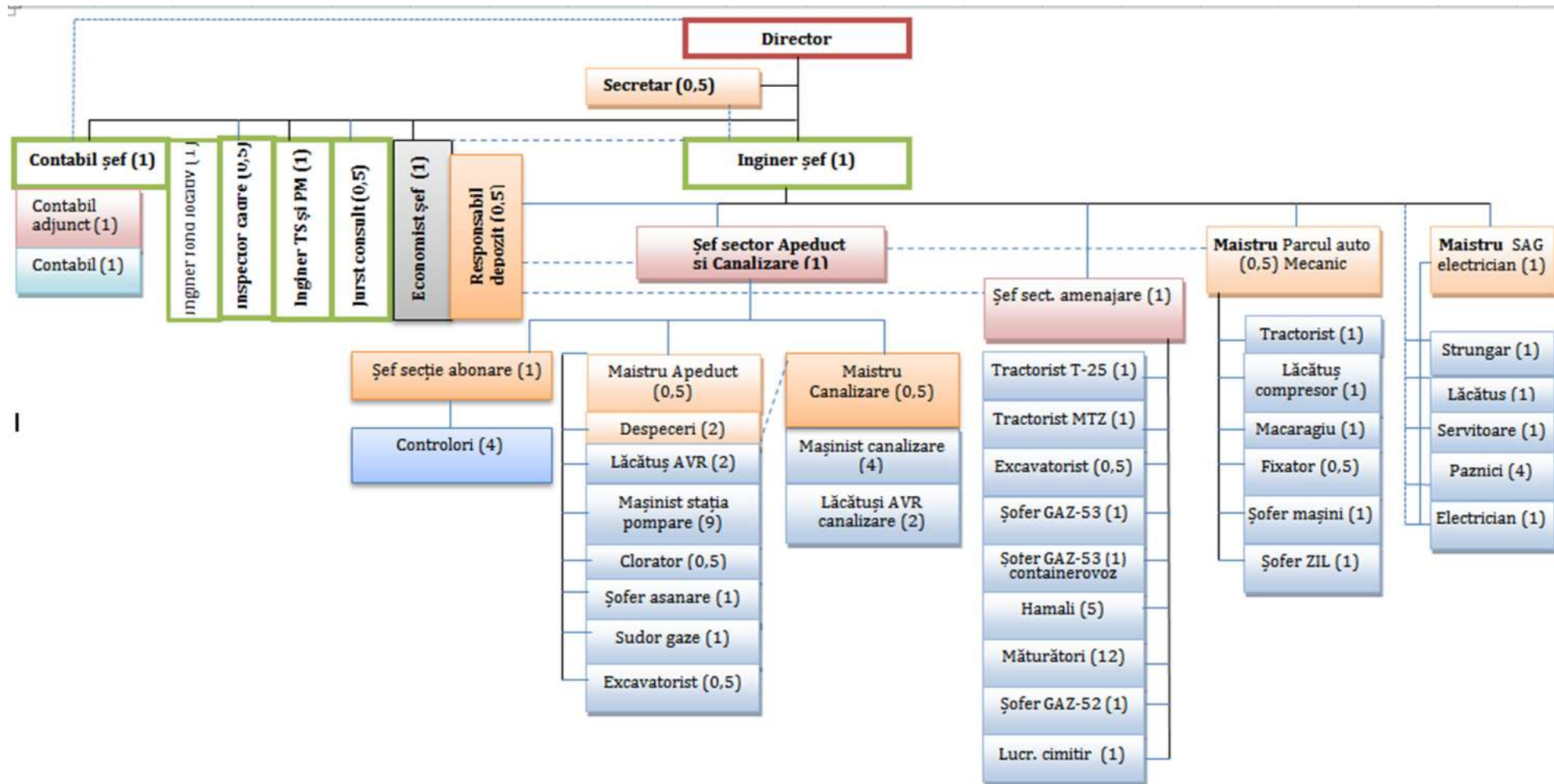
- $It_i$  investiția totală în versiunea i
- $Ph_i$  profitul anual, egal în timp
- $VN_i$  venitul net anual

**Anexa 28. Organigrama recomandată pentru ÎM “Comunservice” Criuleni**








Notă: organigrama va fi ajustată conform structurii Statelor de personal aprobate pentru perioada de gestiune concretă.

În scopul ajustării organigramei “Comunservice” Criuleni potrivit recomandărilor de îmbunătățire a Managementului operațional se recomandă:

- Crearea Ghișeului Unic prin cumularea funcțiilor Relații cu consumatorii, Casierie și Dispecerat;
- Organizarea Biroului Tehnic și de Producție;
- Organizarea Serviciului Energo-Mecanic și Metrologie



Legendă:

	Top management
	Middle management
	Low management
	Administrative
	Operaționale
	Vacante
	Subordonare indirectă

**SAG** – Serviciu Administrativ Gospodăresc

**Anexa 29. Regulament intern de organizare și funcționare a secției apă și canalizare (structura recomandată)**

Notă: fiecare sector este necesar să aibă Regulamentul său, astfel vor fi elaborate Regulamente interne pentru toate sectoarele separat. Acesta este un Regulament general – structură-model.

Capitolul I	DISPOZIȚII GENERALE
Capitolul II	ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA SECȚIEI DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Secțiunea 1	Gestiunea serviciilor de apă și canalizare
Secțiunea 2	Operatorii/furnizorii de prestări de servicii de apă și canalizare
Secțiunea 3	Consumatorii de servicii de apă și canalizare
Secțiunea 4	Atribuțiile funcționale pe secție
Secțiunea 5	Responsabilități
Secțiunea 6	Echipamentul aflat în gestiune
Secțiunea 7	Condiții de muncă
Secțiunea 8	Securitatea muncii
Capitolul III	DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE PE SECȚIE
	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile
Capitolul IV	REȚELELE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Secțiunea 1	Funcționarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare
Secțiunea 2	Perturbări sau întreruperi în funcționarea serviciilor de apă și de canalizare
Secțiunea 3	Protecția rețelelor de apă, a apei din rețea și a rețelelor de canalizare
Capitolul V	BRANȘAREA/RACORDAREA LA REȚELELE PUBLICE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI CANALIZARE
Secțiunea 1	Prevederi generale
Secțiunea 2	Condiții de branșare și utilizare a serviciilor de alimentare cu apă
Secțiunea 3	Condiții de racordare și utilizarea serviciului de canalizare
Capitolul X	MODUL DE ORGANIZARE
Secțiunea 1	Coordonarea/colaborarea cu alte secții
Secțiunea 2	Subordonarea internă
Secțiunea 3	Subordonarea externă
Secțiunea 4	Substituirea funcțiilor
Secțiunea 5	Raportarea internă/externă
Secțiunea 6	Condiții de muncă
Secțiunea 7	Securitatea muncii
Capitolul XI	REGLEMENTAREA ȘI CONTROLUL FURNIZĂRII APEI ȘI RECEPȚIONĂRII APELOR UZATE
Capitolul XII	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
Secțiunea 1	Tarife
Secțiunea 2	Facturarea și plata serviciilor furnizate
Capitolul XIII	OBLIGAȚIILE, DREPTURILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE FURNIZORULUI ȘI CONSUMATORULUI
Secțiunea 1	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile furnizorului
Secțiunea 2	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile consumatorului
Capitolul XIV	DISPOZIȚII FINALE

**Anexa 30. Fișă de post (structură recomandată)**

Capitolul I	DISPOZIȚII GENERALE (Denumirea Întreprinderii, adresa, funcția, secția, categoria, nivelul de salarizare)
Capitolul II	DESCRIEREA FUNCȚIEI
Secțiunea 1	Scopul general al funcției
Secțiunea 2	Sarcinile de bază
Secțiunea 3	Atribuțiile de serviciu
Secțiunea 4	Responsabilități
Secțiunea 5	Împuterniciri
Secțiunea 6	Ponderea ierarhică (cui se subordonează, și pe cine are în subordine)
Secțiunea 7	Cui îi raportează
Secțiunea 8	Cine raportează titularul funcției
Secțiunea 9	Care unitate o substituie
Secțiunea 10	Cine îl substituie
Secțiunea 11	Relații de colaborare/coordonare în cadrul secției și între secții
Secțiunea 12	Cadrul normativ de rigoare
Secțiunea 13	Echipamentul aflat în gestiune și sub răspunderea personală
Secțiunea 14	Condiții de muncă
Capitolul III	CERINȚELE FUNCȚIEI FAȚĂ DE ANGAJAT
Secțiunea 1	Studii
Secțiunea 2	Experiența profesională
Secțiunea 3	Cunoștințe
Secțiunea 4	Abilități și aptitudini

Mai jos este dat exemplu-model a unei fișe de post (în baza ÎM „Direcția de Producere a Gospodăriei Comunale și de Locuințe din or. Fălești”.

*Aprobat*

*(semnătura)*

*D. Vasile Bagrin Managerul-șef DPGCL or. Fălești*  
L.Ș. „\_\_\_\_\_”

**FIȘA DE POST**

Capitolul I

Dispoziții generale

1. Î. M. Direcția de Producție a Gospodăriei Comunale și de Locuințe or. Fălești

2. **Compartimentul:** Tehnic

3. **Adresa:** or. Fălești , str. Alexandru cel Bun, 21

4. **Denumirea funcției:** maistrul sectorului „Apeduct”

5. **Nivelul funcției:** -

6. **Nivelul de salarizare :** conform statelor de personal

Capitolul II

Descrierea funcției

7. **Scopul general al funcției:** Studierea, respectarea legislației în vigoare și a actelor normative ale Republicii Moldova privitor la prestarea serviciilor de apă, organizarea proceselor tehnologice a serviciilor, exploatarea tehnică a rețelilor ingineresti de apeduct, stațiilor de pompare, captarea apei, lucrări de construcție a conductelor de apeduct.

8. **Sarcinile de bază:**

- 8.1. Organizarea, prestarea în termenii stabiliți, calitativ a serviciilor de apă la oraș;
- 8.2. Asigurarea sectorului cu personalul necesar, echipament de lucru, utilaj ș.a.;
- 8.3. Exploatarea tehnică a sistemului de apeduct, stații de pompare, sonde;
- 8.4. Respectarea legislației privind protecția muncii, tehnica securității, instructajelor la locul de muncă, controlul calității îndeplinirii lucrărilor;
- 8.5. Asigurarea securității in desfășurarea procesului de producție;
- 8.6. Coordonarea și organizarea personalului din subordine;

8.7. Organizarea procesului de lucru.

**9. Atribuțiile:**

- asigură exploatarea și întreținerea sistemelor de alimentare cu apă;
- înaintează clienților condiții tehnice de branșare la rețelele de alimentare cu apă, în cazul când sunt posibilități tehnice de racordare la sistemele de alimentare cu apă;
- organizează și execută prestarea serviciilor de apă la oraș;
- conduce lucrul personalului de exploatare a apeductului;
- analizează schemele conductelor de apeduct și sistematic introduce în ele schimbările respective despre sectoarele reparate, noi construite și conectări la conducte cu indicarea diametrelor, materialului, lungimii conductelor;
- supraveghează păstrarea și bunăstarea utilajelor, aparatelor, materialelor, instrumentelor, unităților de transport întărite la sector;
- raportează lunar darea de seamă despre apa pompată, realizată la oraș, folosirea materialelor;
- organizează și completează sectorul cu materiale, instrumente, haine de protecție, utilajele necesare etc.;
- elaborează instrucțiuni funcționale pentru lucrătorii ce exploatează sectorul de apeduct;
- elaborează și execută planuri de măsuri în legătură cu lucrările de profilaxie și reparația obiectelor sectorului, pregătirea către iarnă conform graficului aprobat de către inginerul șef;
- organizează lucrările de lichidare a avariilor în termenii stabiliți;
- efectuează controlul asupra registrelor de evidență a energiei consumate la sector regimelor de lucru a pompelor și apometrelor de distribuție a apei la oraș;
- întreprinde măsuri pentru îmbunătățirea alimentației cu apă a consumatorilor;
- organizează lucrările de conectări a consumatorilor la apeduct cât și deconectările consumatorilor răuplatnici;
- oprește temporar furnizarea apei fără înștiințarea prealabilă a consumatorilor și fără să-și asume răspunderea față de aceștia, în cazul unor avarii grave a căror remediere nu suferă amânare, care pot produce pagube considerabile, accidente sau explozii, defecțiuni ale instalațiilor interioare ale consumatorului sau care afectează buna funcționare a sistemului public de alimentare cu apă;
- stabilește tipul, diametrul și condițiile de instalare ale mijloacelor de măsurare a debitului de apă, din cele incluse în registrul de stat;
- ține evidenta timpului lucrat de fiecare echipa sau muncitor prin pontaje zilnice pe care le preda la data de 01 a lunii compartimentului responsabil cu stabilirea drepturilor salariale.

**10. Responsabilități:**

10.1. Legat de activitățile specifice, răspunde de:

- a) calitatea și operativitatea executării lucrărilor;
- b) optimizarea procesului de lucru;
- c) operativitatea în depistarea cauzelor disfuncționalităților aparente și soluțiile pentru eliminarea lor;

10.2. Legat de disciplina muncii, răspunde de :

- a) îmbunătățirea permanentă a pregătirii sale profesionale și de specialitate;
- b) păstrarea în bune condiții a echipamentelor alocate și utilizarea resurselor existente;

10.3 .Asigură corespunderea apei potabile cu cerințele actelor normative și efectuează controlul de laborator al calității ei, completarea cu reactivi necesare;

10.4. Întreprinde măsuri privind reducerea scurgerilor, pierderilor de apă și folosirea irațională a apei din sistemul comunal de alimentare cu apă;

10.5 . Duce responsabilitate pentru nivelul de disciplină al personalului sectorului apeduct.

**11. Împuternicirile:**

11.1 . Decide asupra organizării procesului de lucru și a personalului din subordine;

11.2 . Utilizează materiale și instrumente specifice puse la dispoziție de întreprindere;

11.3 . Efectuează controlul lucrărilor de branșare a clienților la conductele de alimentare cu apă și să participe la darea lor în exploatare;

11.4 . Decide și controlează volumul, calitatea, termenii de executare a lucrărilor la sector, desfășoară activități pentru îmbunătățirea calității muncii;

11.5 Participă la elaborarea planurilor de măsuri, proiecte;

11.6 Obligă consumatorii – persoanele juridice de a monta instalații de contorizare a apei, de a lichida scurgerile de apă la sistemele interioare, de a asigura accesul la contoarele și instalațiile cât și a conductelor interioare;

11.7 Efectuează controlul folosirii raționale a apei potabile, păstrării intacte a contoarelor , hidranților de incendiu și a sigiliilor aplicate;

11.8 . Repartizează sarcini fiecărui subordonat, verifică îndeplinirea sarcinilor.

**12. Ponderea ierarhică:**

- 1 se subordonează inginerului-șef;
- 2 coordonează muncitorii.

**13. Cui îi raportează titularul funcției:** inginerului șef, managerului-șef.

**14. Cine îi raportează:** lăcătușii, sudorii, șoferii, operatorii sectorului „Apeduct”.

**15. Pe cine îl substituie:** maistrul sectorului „Canalizare”, maistrul sectorului „Spațiul Locativ”, maistrul sectorului „Stația de Epurare a Apelor Reziduale”.

**16. Cine îl substituie:** maistrul sectorului „Canalizare”, maistrul sectorului „Spațiul Locativ”, inginerul- șef, managerul-șef;

**17. Relații de colaborare:** cu maiștrii altor sectoare.

**18. Mijloace de lucru:**

Cadru normativ

1. Regulamentul- cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare;

2. Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la / reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă;
3. Codul Contravențional al Republicii Moldova;
4. Legea nr. 272 din 10.02.1992 „Cu privire la apa potabilă”
5. Legea Republicii Moldova Codul apelor al Republicii Moldova;
6. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă nr. 1228 din 13.11.2007;
7. Ordinul Nr. 170 privind supravegherea sanitaro-epidemiologică a alimentației cu apă potabilă;
8. Hotărârea despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăriei apelor și folosirea rațională a res. de apă în RM;
9. Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare din or. Fălești aprobat prin Hotărârea Consiliului orașenesc Nr. 08/13 din 29.09.2008;
10. Ordinele managerului-șef a întreprinderii, indicațiile inginerului-șef.

Echipamentul:

1. Excavator AO 621 ;
2. Aparat de sudat;
3. Aparat de depistare a comunicațiilor ;
4. Țavă metal, politilien;
5. Ventil;
6. Clorură de var;
7. Pompe;
8. Sisteme electrice;
9. Haine speciale.

**19. Condiții de muncă:** programul de muncă 8 ore pe zi, cu prelungirea în caz de necesitate; 2 zile libere, activitate cu deplasări în oraș.

Capitolul III.

Cerințele funcției față de persoană

**20. Studii:** superioare tehnice, medii de specialitate

**21. Experiența profesională:** trei ani

**22. Cunoștințe:**

- legislației în vigoare și a actelor normative ale Republicii Moldova privitor la prestarea serviciilor de apă
- legislația generală și specifică privind: sănătatea și securitatea în muncă, prevenirea și stingerea incendiilor, regulile de sănătate și igienă specifice locului de muncă;
- simbolurile de avertizare a pericolelor la locul de muncă;
- echipamentul de protecție specific;
- procedurile de urgență, de prim ajutor și de evacuare.

**23. Abilități:**

- Inteligență, capacitate de a lucra cu oamenii;
- Corectitudine, perseverența, sociabilitate;

**24. Atitudini:**

- Responsabilitate;
- Tendință spre dezvoltare profesională continuă;
- Planificare, organizare, control, lucrul în echipă;
- Planificare și organizare a operațiilor și activităților.

Întocmită de :

Vizată de:

Numele, Prenumele \_\_\_\_\_

Numele, Prenumele \_\_\_\_\_

Funcția \_\_\_\_\_

A luat cunoștință titularul funcției:

Semnătura \_\_\_\_\_

Numele Prenumele \_\_\_\_\_

Data întocmirii \_\_\_\_\_

Semnătura \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_



**Anexa 31. Categoriile de rapoarte în sistemul de raportare și evidență (tipuri recomandate)**

Tipul rapoartelor	Furnizorul raportului	Receptorul raportului	Periodicitate	Conținutul dărilor de seamă
<b>Economice</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>Informații despre situația economică pe anumită perioadă.</li> <li>Repartizarea cheltuielilor pe sectoare</li> <li>Informații despre volumul dobândit de apă, realizat și consum.</li> </ol>	Economist Contabilitate (prelucrarea datelor) Sectoarele (la colectarea datelor primare)	Director Contabil-șef	Lunare, Trimestriale Anuale	<ol style="list-style-type: none"> <li>Venituri din activitatea operațională (pe sectoare de activitate), cheltuieli, profit sau pierderi.</li> <li>Cheltuieli pe elemente economice pe fiecare sector</li> <li>Volumul de apă dobândită, realizată, consumată, consumul energiei electrice</li> </ol>
<b>Statistice</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>Privind funcționarea sistemelor de Comunserviceizare.</li> <li>Conform sistemului de evidență contabilă.</li> </ol>	Economist Contabilitate	Director Statistica Primăria	Trimestriale Anuale	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conform formularelor statistice privind funcționarea sistemelor de Comunserviceizare ( ex. capacitățile producție, număr de conexiuni, volumuri de apă, venituri, cheltuieli)</li> <li>Conform formularelor statistice privind evidența contabilă</li> </ol>
<b>Externe (către Fondator)</b>				
Planul de lucru anual pe sectoare de producere.	Economist Contabilitate (prelucrare date) Sectoare (colectare date)	Director Primăria	Anuale	Venituri, cheltuieli planificate trimestrial pe sectoare de producere
<b>Operative</b>				
Dări de seamă lunare pe sectoare.	Sectoare	Director Inginer șef sau șef sector	Lunar Săptămânal Zilnic	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Stația epurare, stația de pompare (jurnal de evidență a predării schimbului pe fiecare operator, evidența lunară a materialelor).</li> <li>❖ Economist, magazioner (evidența lunară a materialelor).</li> <li>❖ Resurse umane (dări de seamă pe concedii, tabele de pontaj a timpul de lucru, evidența salariilor).</li> <li>❖ Sector apă, Sector amenajare (dări seamă pe volume - cantități și valoric, pe apă situația la rupturi - pierderi, volume, materiale necesare).</li> <li>❖ Sector mecanic (volume de lucru, starea auto).</li> <li>❖ Sector energetic (date contor - lunar, jurnalul graficului de pompare - săptămânal).</li> <li>❖ Sector termoficare (planul săptămânal de lucru - pregătirea pentru iarna).</li> <li>❖ Secția realizare (dare de seamă pe modificări la plombe, de la cititori - dări de seamă pe număr de abonați, datorii, reclamații (fiecare cititor prezintă separat - trimestrial sau lunar la necesitate), jurnale de evidență - datele de contor).</li> <li>❖ Ghișeul unic (dare de seamă pe achitări, care se prezintă Contabilului șef, informația despre condiții tehnice).</li> </ul>
<b>Ad-hoc</b>				
Dări de seamă operative la necesitate.	Sectoare	Director sau șef sector	Ad-hoc	Pierderi, reclamații etc.
<b>Investiționale</b>				
La aplicarea de proiecte, efectuarea de investiții (la necesitate).	În funcție de responsabil	Director Primărie	La necesitate	Cheltuieli planificate, destinația, structura investiției etc.

**Anexa 32. Programul de raportare consolidat (structura recomandată)**

Aprobat Director ÎM "..." \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Programul de raportare al întreprinderii "...", anul 2015**

Frecvența furnizării/raportării: xA - anual; xT - trimestrial; xL - lunar.

Raportul	Responsabil		16.01.15	16.02.15	23.03.15	21.04.15	15.05.15	15.06.15	16.07.15	17.08.15	18.09.15	16.10.15	16.11.15	14.12.15	16.01.16	15.02.16	17.03.16		
	Furnizor/ informator	Receptor/ informator																	
<b>Periodicitatea raportării</b>			xL	xL	xA	xT	xL	xL	xT	xL	xL	xT	xL	xL	xT	xA			
Analiza activității entității	Director	Fondator			x												x		
Analiza activității entității	Economist	Director	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza veniturilor, pe sectoare și cumulativ	Contab. șef Șef sector				x	x			x			x				x	x		
Analiza costurilor de producție, pe sectoare și cumulativ					x	x			x			x					x	x	
Analiza profitului brut, pe sectoare și cumulativ					x	x			x			x				x	x		
Analiza fondului de remunerare a muncii	Contab. șef				x	x			x			x				x	x		
Analiza consumurilor materiale, eficiența acestora					x	x			x			x					x	x	
Valoarea contabilă a fondurilor fixe, amortizarea acestora							x	x			x			x				x	x
Valoarea contabilă a OMVSD, amortizarea acestora							x	x			x			x				x	x
Analiza situației debitorilor și creditorilor					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza cheltuielilor perioadei de gestiune							x	x			x			x				x	x
Analiza activității neoperaționale							x	x			x			x				x	x
Analiza efectivului de personal			Șef RU				x	x			x			x				x	x
Analiza consumului apei potabile, pe categorii de consumatori	Inginer șef	Economist	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza volumului apei reziduale, pe categorii de consumatori					x	x				x			x				x	x	
Analiza tarifelor la serviciile prestate, pe sectoare					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza situației cu privire la acțiunile de diminuare a pierderilor de apă potabilă și utilizare neautorizată a rețelei de canalizare					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza calității serviciilor prestate de către entitate	Responsabil Parcul Auto Mecanic		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza stării tehnice a utilajelor, instrumentelor și autospeciialelor					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza gradului de folosire a mijloacelor fixe					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza consumului de combustibil, a uleiurilor					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza indicelui valorificării mijloacelor (фондоотдача)					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza situației foilor de parcurs, și a consumabilelor conform normativelor și normelor pentru lucrările efectuate					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Valoarea contabilă a fondurilor fixe, pe sectoare	Contabil	Contabil șef			x	x			x			x				x	x		
Valoarea contabilă a OMVSD, pe sectoare					x	x			x			x					x	x	
Analiza situației financiare pe perioade de gestiune					x	x			x			x				x	x		
Analiza situației debitorilor și creditorilor			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza rezultatelor inventariierilor	Resp. depozit				x	x			x			x				x	x		
Analiza și evidența consumului de materiale	Resp. depozit	Contabil			x	x			x			x				x	x		
Analiza pieselor de schimb în parcul auto	Mecanic				x	x			x			x				x	x		

**PLAN DE ÎMBUNĂȚIRE pentru Întreprinderea Municipală „Comunservice Criuleni”**

Analiza pieselor de schimb apeduct, canalizare	Maiștrii				x	x			x			x				x	x	
Analiza foi pontaj, ordine cu priv. la activităț. zilelor odihnă, sărbători	Șef RU		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Evidența pieselor de schimb în parcul auto	Mecanic	Responsabil depozit	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Evidența pieselor de schimb apeduct, canalizare	Maiștrii		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza procesului de achiziție	R. depozit				x	x			x			x				x	x	
Analiza utilizării forței de muncă	Maiștrii	Șef RU			x	x			x			x				x	x	
Analiza organizării muncii, disciplinei și perfecționării	Șef secție					x	x			x			x				x	x
Analiza aplicării sistemului de motivare material	Contabil					x	x			x			x				x	x
Analiza integrării personalului în câmpul muncii	Maiștrii		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analiza pregătirii profesionale, angaj. conform cerințelor posturilor	Șef RU, economist					x	x			x			x				x	x
Evidența cazurilor îmbolnăvire profesională, pierder. capac. muncă	RU, maiștri inginer					x	x			x			x				x	x
Evidența categoriilor de angajați (invalidi, și alte categorii)	Șef RU				x	x			x			x				x	x	
Evidența categoriilor de clienți	Controlorii	Șef sector comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Evidența preluării datelor contoarelor	Controlorii		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza datoriilor categoriilor de consumatori	Șef sector		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza acțiunilor de diminuare a pierderilor de apă potabilă și utilizare neautorizată a rețelei de canalizare	Șef secție, Maiștrii	Inginer șef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza consumului apei potabile, pe categorii de consumatori			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza calității îndeplinirii serviciilor			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza volumului apei reziduale, pe categorii de consumatori			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza stării tehnice a utilajelor, instrumentelor și autospecialelor	Responsabil Parcul Auto, Mecanic	Inginer șef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza dotării cu mijloace de producție																		
Analiza consumului de combustibil, a uleiurilor	Șef secție	Inginer șef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza raționalizării proceselor și investițiilor																		
Analiza volumului apei reziduale	Dispeccerat	Inginer șef	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza consumului de apă captat, epurat și distribuit																		
Analiza securității și protecției muncii	Maiștrii	Jurist			x	x			x			x				x	x	
Analiza inventarierii contoarelor	Controlorii					x	x			x			x				x	x
Analiza cererilor de chemare în judecată, executarea hotărârilor judecătorești, stingerii datoriilor debitoare, a răuplatnicilor	Jurist		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza planului de acțiuni pe micșorarea datoriilor debitoare	Jurist, șef s. comercial					x	x			x			x				x	x
Analiza acțiunilor calității mediului, sănătății și securitate în muncă																		
Analiza clauzelor contractuale încheiate cu diferite categorii de clienți			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analiza rezilierii contractelor cu consumatorii/abonații	Mașiniști	Dispeccerat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza refuzului încheierii contractelor																		
Analiza consumului de apă captat, epurat și distribuit	Mașiniști	Dispeccerat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza volumului apei reziduale																		
Analiza volumului de muncă conform foii de parcurs	Mecanic, șef parcul Auto	Dispeccerat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Analiza respectării regimului de muncă de către șoferi autospecialelor, și altor categorii, conform foii de parcurs																		
Analiza activităților cu priv. la deservirea tehnică specială				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Responsabil Economist \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Anexa 33. Raportul unic consolidat (structura recomandată) pe activitatea ÎM (analiza față de anii precedenți)**

**ANALIZA activității ÎM ” \_\_\_\_\_ ” perioada ianuarie-decembrie 2014**

Nr.	Indicator/articol	u. m.	Anul precedent	Anul curent	Abaterea	
					u.m.	%
1	2	3	4	5	6	7
<b>I</b>	<b>NUMĂRUL MEDIU SCRIPTIC AL PERSONALULUI</b>	<b>Pers.</b>				
	Din care:					
	- Personal de conducere	Pers.				
	- Contabilitate	Pers.				
	- Sector apeduct	Pers.				
	- Sector canalizare	Pers.				
	- Sector comercial	Pers.				
	- Dispecerat	Pers.				
	- Parcul auto	Pers.				
	- Alte sectoare	Pers.				
	Invalizi	Pers.				
	Pensionari	Pers.				
	Angajați pe parcursul anului	Pers.				
	Eliberați pe parcursul anului	Pers.				
<b>II</b>	<b>FONDUL DE REMUNERARE A MUNCII</b>	<b>Lei</b>				
	Din care:					
	- Personal de conducere	Lei				
	- Contabilitate	Lei				
	- Sector apeduct	Lei				
	- Sector canalizare	Lei				
	- Sector comercial	Lei				
	- Dispecerat	Lei				
	- Parcul auto	Lei				
	- Alte sectoare	Lei				
	Invalizi	Pers.				
	Pensionari	Pers.				
<b>III</b>	<b>SALARIUL MEDIU LUNAR</b>	<b>Lei</b>				
	Din care:					
	- Personal de conducere	Lei				
	- Contabilitate	Lei				
	- Sector apeduct	Lei				
	- Sector canalizare	Lei				
	- Sector comercial	Lei				
	- Dispecerat	Lei				
	- Parcul auto	Lei				
	- Alte sectoare	Lei				
	Invalizi	Pers.				
	Pensionari	Pers.				
<b>VI</b>	<b>Sector APEDUCT (aprovizionarea cu apă potabilă)</b>					
	Lungimea apeductului	km				
	Traseu intern (construit de abonați)	km				
	Stații de pompare	un.				
	Volumul de apă captată	m <sup>3</sup>				
	Volumul de apă furnizată	m <sup>3</sup>				
	Pierderi de apă	m <sup>3</sup>				
	Pierderi de apă	Lei				
	Volumul de apă furnizată pers. fizice	m <sup>3</sup>				
	Tariful 1 m <sup>3</sup>	Lei/ m <sup>3</sup>				
	Venitul din vânzări (pers. fizice)	Lei				
	Volumul de apă furnizată pers. juridice	m <sup>3</sup>				
	Tariful 1 m <sup>3</sup>	Lei/ m <sup>3</sup>				
	Venitul din vânzări (pers. juridice)	Lei				
	Consum energie electrică	kW				
	Consum energie electrică	Lei				
	Cheltuieli ale sectorului	Lei				
	Rezultatul financiar	Lei				

<b>V Sector CANALIZARE (evacuarea apelor reziduale)</b>					
Lungimea rețelelor de canalizare	km				
Traseu intern (construit de abonați)	km				
Stații de pompare	un.				
Stații de epurare	un.				
Apa colectată	m <sup>3</sup>				
Apa reziduală recepționată de la abonați	m <sup>3</sup>				
Pierderi de la evacuarea apelor reziduale	m <sup>3</sup>				
Pierderi de la evacuarea apelor reziduale	Lei				
Volumul de apă recepționată pers. fizice	m <sup>3</sup>				
Tariful 1 m <sup>3</sup>	Lei/ m <sup>3</sup>				
Venitul din vânzări (pers. fizice)	Lei				
Volumul de apă recepționată pers. jur.	m <sup>3</sup>				
Tariful 1 m <sup>3</sup>	Lei/ m <sup>3</sup>				
Venitul din vânzări (pers. juridice)	Lei				
Consum energie electrică	kW				
Consum energie electrică	Lei				
Cheltuieli ale sectorului	Lei				
Rezultatul financiar	Lei				
<b>VI Sector COMERCIAL</b>					
<b>Abonați apeduct</b>		Abon.			
Din care:					
- Persoane fizice, total:		Abon.			
- apartamente în bloc		Abon.			
- gospodării private		Abon.			
- puncte necontorizate		Abon.			
- Persoane juridice		Abon.			
- Instituții publice		Abon.			
<b>Abonați canalizare</b>		Abon.			
- Persoane fizice		Abon.			
- Persoane juridice		Abon.			
- Instituții publice		Abon.			
Capacitatea de deservire		abon./c ontrol.			
<b>Sector comercial 1</b>					
<b>Abonați apeduct</b>					
Din care:					
- Persoane fizice, total:		Abon.			
- apartamente în bloc		Abon.			
- gospodării private		Abon.			
- puncte necontorizate		Abon.			
- Persoane juridice		Abon.			
- Instituții publice		Abon.			
<b>Abonați canalizare</b>		Abon.			
- Persoane fizice		Abon.			
- Persoane juridice		Abon.			
- Instituții publice		Abon.			
Din care abonați apeduct:		Abon.			
- Persoane fizice		Abon.			
- Persoane juridice		Abon.			
- Instituții publice		Abon.			
Capacitatea de deservire		abon./c ontrol.			
<b>Sector comercial 2</b>					
...					
<b>VII Parcul AUTO</b>					
Tipul auto:					
- Tractor T-25		Un.			
- Tractor ...		Un.			
- ...		Un.			
- Excavator		Un.			
- Autospecială		Un.			
Combustibil consumat conform planului		Lei			
Combustibil consumat efectiv		Lei			
Abaterea de la plan		-			
Piese de schimb		Lei			

	Cheltuieli pentru întreținere și reparații	Lei				
	Valoarea contabilă totală	Lei				
	Amortizarea anuală	Lei				
	Indicele valorificării mijloacelor	lei/lei				
	Fondul de timp de util	ore				
	Unități auto intrate pe parcursul anului	un				
	Unități auto intrate pe parcursul anului	Lei				
	Unități auto ieșite pe parcursul anului	un				
	Unități auto ieșite pe parcursul anului	lei				
	Instrumente/inventar de producție	lei				
	Venituri din servicii private	lei				
	Alte cheltuieli ale sectorului	lei				
	Situația financiară	lei				
...	...					
...	...					
<b>n-2</b>	<b>TAXE, IMPOZITE, FONDURI, AMENZI, PENALITĂȚI, DESPĂGUBIRI</b>					
	TVA	lei				
	Impozit pe venit	lei				
	Fondul social	lei				
	Prima de asigurare medicală	lei				
	Alte categorii de taxe și impozite ...	lei				
	Amenzi	lei				
	Penalități	lei				
	Despăgubiri	lei				
<b>n-1</b>	<b>SITUAȚIA CONTURILOR BILANȚIERE</b>					
	Valoarea totală a activelor imobilizate	lei				
	Creanțe pe termen lung	lei				
	Valoarea totală a activelor circulante	lei				
	Creanțe pe termen scurt	lei				
	Materiale stoc	lei				
	Obiecte de mică valoare și scurtă durată	lei				
	Capital social și suplimentar	lei				
	Total capital propriu	lei				
	Datorii pe termen lung	lei				
	Datorii curente (pe termen scurt), total	lei				
	Datorii față de personal	lei				
	Datorii privind asigurările sociale și medicale	lei				
	Datorii față de buget	lei				
	Datorii comerciale	lei				
	Alte datorii curente	lei				
<b>n</b>	<b>SITUAȚIA DE PROFIT ȘI PIERDERI</b>					
	Venituri din vânzări	lei				
	Costul vânzărilor	lei				
	Profit brut (pierdere brută)	lei				
	Alte venituri din activitatea operațională	lei				
	Cheltuieli de distribuire	lei				
	Cheltuieli administrative	lei				
	Alte cheltuieli din activitatea operațională	lei				
	Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)	lei				
	Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)	lei				
	Profit (pierdere) până la impozitare	lei				
	Cheltuieli privind impozitul pe venit	lei				
	Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	lei				

**Anexa 34. Raport unic consolidat (structura recomandată) pe activitate (analiza abaterilor de la Plan)**

**PREVIZIUNEA indicatorilor activității ÎM ” \_\_\_\_\_ ” ianuarie-decembrie 2015**

Nr.	Indicatorii	u. m.	Efectiv, an precedent	Plan	Abate Rea, %	Prognoze trimestriale			
						I	II	III	IV
<b>I</b>	<b>INDICATORI GENERALI</b>								
1.	Venitul	lei							
2.	Costul vânzărilor	lei							
3.	Profitul brut	lei							
4.	Alte venituri	lei							
5.	Cheltuieli de distribuire	lei							
6.	Cheltuieli generale	lei							
7.	Alte cheltuieli operaționale	lei							
8.	Profitul (pierderea)	lei							
<b>II</b>	<b>STRUCTURA FACTORIALĂ A INDICATORILOR GENERALI</b>								
9.	Venitul sector apeduct	lei							
10.	Venitul sector canalizare	lei							
11.	Venitul alte sectoare/activități	lei							
12.	Costul de producție apeduct	lei							
13.	Costul de producție canalizare	lei							
14.	Costul de producție alte sectoare	lei							
15.	Profitul brut apeduct	lei							
16.	Profitul brut canalizare	lei							
17.	Profitul brut alte sectoare	lei							
18.	Rentabilitatea vânzărilor apeduct	lei							
19.	Rentabilitatea vânzărilor canalizare	lei							
20.	Rentabilitatea vânzărilor alte sectoare	lei							
21.	Capitalul propriu	lei							
22.	Datorii pe termen lung	lei							
23.	Datorii pe termen scurt	lei							
24.	Investiții	lei							
<b>II</b>	<b>INDICATORII CALITATIVI ȘI CANTITATIVI CARACTERISTICI RESURSELOR UMANE</b>								
21.	Numărul total al personalului angajat	pers							
	- Pensionari	pers							
	- Invalizi	pers							
	Alte categorii de angajați	pers							
22.	Nr. de locuri de muncă nou create	un.							
23.	Necesarul de personal/posturi vacante, total, din care:	un.							
	- Cu studii specializate	un.							
	- Fără studii în domeniu/alte	un.							
24.	Salariu mediu general,	Lei							
25.	Salariu mediu corespunzător secțiilor:								
	- Personal de conducere	Lei							
	- Contabilitate	Lei							
	- Sector apeduct	Lei							
	- Sector canalizare	Lei							
	- Sector comercial	Lei							
	- Dispecerat	Lei							
	- Parcul auto	Lei							
	- Alte sectoare	Lei							
	Datorii privind remunerarea muncii	Lei							
	Datorii privind decont. buget remunerare	Lei							
	Fondul de premiere și alte plăți RU	Lei							
	Cheltuieli formarea continuă	Lei							
	Persoane planificate instruire, din care:	pers							
	- Personal administrativ	pers							
	- Specialiști	pers							
	- Muncitori	pers							
	Productivitatea muncii apeduct	lei/pers							
	Productivitatea muncii canalizare	lei/pers							
	Productivitatea muncii alte sectoare	lei/pers							
<b>III</b>	<b>SECTORUL COMERCIAL</b>								
	<b>Abonați apeduct total</b>	Abon.							



Din care:									
- Persoane fizice, total:	Abon.								
- apartamente în bloc	Abon.								
- gospodării private	Abon.								
- puncte necontorizate	Abon.								
- Persoane juridice	Abon.								
- Instituții publice	Abon.								
Extinderea numărului de abonați	un.								
<b>Abonați canalizare total</b>	Abon.								
- Persoane fizice	Abon.								
- Persoane juridice	Abon.								
- Instituții publice	Abon.								
Capacitatea de deservire	abon./ control.								
Abonați cu datorii pe termen scurt	Abon.								
Abonați cu datorii pe termen lung	Abon.								
Extinderea numărului de abonați	un.								
Numărul de sectoare comerciale	un.								
<b>IV Sector APEDUCT</b>									
Volum apă captată	m <sup>3</sup>								
Volum apă realizată, din care:	m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice (contorizat)	m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice (necontorizat)	m <sup>3</sup>								
- Pers. juridice	m <sup>3</sup>								
- Instituții publice și alte inst.	m <sup>3</sup>								
- Pierderi apă	m <sup>3</sup>								
Tariful apei potabile, din care:	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice (contorizat)	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice (necontorizat)	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pers. juridice	lei/ m <sup>3</sup>								
Venitul din livrarea apei potabile:	lei								
- Pers. fizice (contorizat)	lei								
- Pers. fizice (necontorizat)	lei								
- Pers. juridice	lei								
Costul pierderilor datorită stării tehnice a rețelei	lei								
Costul pierderilor de altă natură	lei								
Lungimea apeductului	km								
Lungime traseu modernizat	km								
Extinderea traseului, din care:	km								
- Investiții ale entității	km								
- Investiții ale abonaților	km								
- Alte surse	km								
Numărul de stații, din care:	un.								
- modernizate	un.								
Numărul de pompe, din care:	un.								
- schimbate (noi)	un.								
<b>V Sector CANALIZARE</b>									
Volum apă colectată	m <sup>3</sup>								
Apa reziduală recepționată de la abonați	m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice	m <sup>3</sup>								
- Pers. juridice	m <sup>3</sup>								
- Instituții publice și alte inst.	m <sup>3</sup>								
- Pierderi apă reziduală netarifată	m <sup>3</sup>								
Tarif utilizarea sistemului de canalizare	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pers. fizice	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pers. juridice	lei/ m <sup>3</sup>								
- Pierderi apă reziduală netarifată	lei/ m <sup>3</sup>								
Venituri canalizare, din care:	lei								
- Pers. fizice	lei								
- Pers. juridice	lei								
- Pierderi apă reziduală netarifată	lei								
Lungimea traseului canalizare	km								

	Lungime traseu modernizat	km							
	Extinderea traseului, din care:	km							
	- Investiții ale entității	km							
	- Investiții ale abonaților	km							
	- Alte surse	km							
	Numărul de stații epurare, din care:	un.							
	- modernizate	un.							
	Numărul de pompe, din care:	un.							
	- schimbate (noi)	un.							
<b>VI</b>	<b>Parcul AUTO</b>								
	Cheltuieli legate de reparația și întreținerea unităților de transport și autospecialelor	lei							
	Numărul de unități de transport, din care cu durate de funcționare:	un.							
	< 5 ani	un.							
	< 10 ani	un.							
	> 10 ani	un.							
	Unități de transport noi achiziționate	un.							
	Venituri din servicii/contracte private	lei							

**Anexa 35. Strategia de resurse umane (structura recomandată)**

- 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 36. Indicatori recomandați de eficiență a resurselor umane**

<b>Denumirea indicatorului</b>	<b>Interpretarea</b>	<b>Formula de calcul</b>	<b>Unitatea de măsură</b>
<b>Productivitatea totală a muncii (pe întreprindere)</b>	Ce venit în ÎM aduce în mediu un angajat, anual	Veniturile din vânzările nete, în mii lei / Nr. mediu scriptic de angajați	Mii lei / 1 angajat
<b>Capacitatea totală de management (pe întreprindere)</b>	Nivelul de asigurare cu personal organizatoric și administrativ	Nr. personalului organizatoric și administrativ / Nr. mediu scriptic de angajați	%
<b>Productivitatea muncii (sector aprovizionare cu apă)</b>	Venit din vânzări nete de apă realizată aduce în mediu un angajat din sectorul de aprovizionare cu apă	Volumul vânzărilor nete de apă, în mii lei / Nr. angajaților în sectorul aprovizionare cu apă	Mii lei / 1 angajat
<b>Productivitatea muncii (sector canalizare)</b>	Venit din vânzări nete de servicii canalizare aduce în mediu un angajat din sectorul de canalizare	Volumul vânzărilor nete de servicii canalizare, în mii lei / Nr. angajaților în sectorul canalizare	Mii lei / 1 angajat
<b>Costul personalului (în sectorul aprovizionare cu apă)</b>	Cât costă gestiunea resurselor umane în sectorul de aprovizionare cu apă din totalul cheltuielilor pe resurse umane	Cheltuieli de personal în sectorul aprovizionare cu apă / Total cheltuieli de personal * 100	%
<b>Costul personalului (în sectorul canalizare)</b>	Cât costă gestiunea resurselor umane în sectorul canalizare din totalul cheltuielilor pe resurse umane	Cheltuieli de personal în sectorul canalizare / Total cheltuieli de personal * 100	%
<b>Capacitatea de deservire a abonaților</b>	Asigurarea întreprinderii cu controlori	Nr. total de abonați / Nr. total de controlori	Abonați la un controlor
<b>Capacitatea de management (în sectorul aprovizionare cu apă)</b>	Nivelul de asigurare cu personal organizatoric și administrativ în sectorul aprovizionare cu apă	Nr. personalului organizatoric și administrativ în sectorul aprovizionare cu apă / Nr. mediu scriptic de angajaților în sectorul aprovizionare cu apă * 100	%
<b>Capacitatea de management (în sectorul canalizare)</b>	Nivelul de asigurare cu personal organizatoric și administrativ în sectorul canalizare	Nr. personalului organizatoric și administrativ în sectorul canalizare / Nr. mediu scriptic de angajaților în sectorul canalizare * 100	%
<b>Rata de fluctuație a personalului</b>	Mișcarea angajaților înspre organizație (selecția personalului) și dinspre organizație (separare de personal)	Numărul angajaților care au plecat / Nr. mediu scriptic al angajaților întreprinderii * 100	%
<b>Rata de fluctuație a personalului în sectorul aprovizionare cu apă</b>	Mișcarea angajaților înspre organizație (selecția personalului) și dinspre organizație (separare de personal)	Numărul angajaților care au plecat în sectorul aprovizionare cu apă / Nr. mediu scriptic al angajaților în sectorul aprovizionare cu apă * 100	%
<b>Rata de fluctuație a personalului în sectorul canalizare</b>	Mișcarea angajaților înspre organizație (selecția personalului) și dinspre organizație (separare de personal)	Numărul angajaților care au plecat în sectorul canalizare / Nr. mediu scriptic al angajaților în sectorul canalizare * 100	%
<b>Nivelul salariului mediu pe întreprindere</b>	Salariul mediu lunar al unui angajat al întreprinderii	Fondul de salarizare a întreprinderii / Nr. mediu scriptic al angajaților din întreprindere	Lei / lună
<b>Nivelul salariului mediu în sectorul aprovizionare cu apă</b>	Salariul mediu lunar al unui angajat în sectorul de aprovizionare cu apă	Fondul de salarizare a sectorului de aprovizionare cu apă / Nr. mediu scriptic al angajaților din sectorul de aprovizionare cu apă	Lei / lună
<b>Nivelul salariului mediu în sectorul canalizare</b>	Salariul mediu lunar al unui angajat în sectorul canalizare	Fondul de salarizare a sectorului canalizare / Nr. mediu scriptic al angajaților din sectorul canalizare	Lei / lună

**Anexa 37. Codul de conduită a angajaților**

**Preambul**

**CAPITOLUL I: DISPOZIȚII GENERALE**

- 1.4. Scopul Codului de conduită
- 1.5. Obiectivele codului de conduită etică
- 1.6. Principiile generale

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

- 2.5. Norme generale de conduită profesională a angajaților
- 2.6. Metode de prevenire a încălcărilor normelor de conduită profesională
- 2.7. Conflictul de interese pentru angajați
- 2.8. Avantaje și dezavantaje ale conduitei profesioniste

**CAPITOLUL III: SANCTIUNI APLICATE SALARIAȚILOR**

**CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE**

---

**Anexa 38. Tipuri de indicatori de performanță în Comunservicizare (recomandare)**

<b>Tipuri de indicatori</b>	<b>Descriere</b>
<b>indicatorii operaționali de eficiență</b>	Indică eficiența în activitatea de bază (ex. volumul de apă dobândită (m/m <sup>3</sup> ), apă realizată (m/m <sup>3</sup> ), energie electrică consumată (m/kvt, m/lei), cantitate de apă consumată pe categorii de consumatori, norme de consum, tarife, etc.). Anumite recomandări la capitolul indicatorilor operaționali sunt date în analiza diagnostic - p.3.2.1.6. <i>Indicatori de performanță operațională.</i>
<b>indicatorii de eficiență în management și lucru cu clienții</b>	numărul de contracte, număr de reclamații, datorii, etc.
<b>indicatorii de eficiență financiară</b>	conform rapoartelor statistice
<b>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor</b>	gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.)

**Anexa 39. Regulamentul de salarizare și motivare a angajaților (structura recomandată)**  
**REGULAMENTUL DE SALARIZARE ȘI MOTIVARE**

<b>No</b>	<b>Denumirea</b>	<b>Comentarii</b>
I	<b>DISPOZIȚII GENERALE</b>	Cu menționarea scopului și principiilor
II	<b>RETRIBUIREA MUNCII</b>	Cu menționarea metodelor de formare a salariilor, a responsabililor de organizare a procedurilor de calcul a salariilor și cu funcțiile acestora
2.1	Modul de stabilire a salariului pentru aparatul administrativ	
2.2	Modul de stabilire a salariului pentru sectoarele de producere și auxiliare ale Întreprinderii	Cu menționarea cuantumului minim al salariului de bază, diapazonul coeficienților de multiplicitate, diapazonul salariilor de funcție și a rețelelor tarifare aplicate pentru muncitori
2.3	Modul de retribuire a timpului lucrat prin cumul	
2.4	Modul de calcul a plăților obligatorii suplimentare prevăzute de legislația în vigoare și/sau de convenția colectivă la nivel de ramură	Cu specificarea tuturor plăților obligatorii suplimentare și a grilei de calcul a sporului pentru vechimea în muncă
2.5	Modul de calcul a sporurilor pentru vechimea în muncă	
III	<b>PREMIEREA ANGAJAȚILOR ÎN BAZA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ</b>	Cu indicarea periodicității de calcul a premiilor și metodologia de formare a lor
3.1	Stabilirea indicatorilor de performanță a Întreprinderii și pe angajat în parte	Cu specificarea funcțiilor responsabile de evidență a îndeplinirii obiectivelor stabilite
3.2	Modul de calcul și alocare a bonusurilor de performanță	Cu stabilirea modului și a termenilor de plată a premiilor
3.3	Modul de stabilirea a valorilor de referință a indicatorilor existenți și de stabilire a noilor indicatori de performanță	
IV	<b>PLĂȚILE ȘI REȚINERILE DIN SALARIUL CALCULAT</b>	Cu specificarea măsurilor disciplinare aplicate
4.1	Modul de calcul a reținerilor pentru încălcările prevederilor Regulamentului intern de funcționare al Întreprinderii	Cu specificarea actelor normative și a ordinelor Întreprinderii, în baza cărora se calculează reținerile
4.2	Modul de calcul a reținerilor stabilite pentru pierderile și pagubele aduse Întreprinderii	Cu specificarea plăților efectuate (referitoare la salarii și premii) de Întreprindere în afara celor plătite de angajați
4.3	Modul de calcul a reținerilor în fondul social și de pensii	
4.4	Modul de calcul a impozitului pe venit	
V	<b>DISPOZIȚII FINALE</b>	Cu menționarea procedurilor și a termenilor de plată a salariilor

**Anexa 40. Regulamentul de instruire și dezvoltare, Planul anual de instruire**

**REGULAMENTUL DE INSTRUIRE ȘI DEZVOLTARE (STRUCTURA RECOMANDATĂ)**

No	Denumirea
<b>I</b>	<b>DISPOZIȚII GENERALE</b>
	Articolul 1. Scopurile Programului de instruire
	Articolul 2. Obiectivele Programului de instruire
	Articolul 3. Definiții
<b>II</b>	<b>SUBIECȚII CARE ASIGURĂ REALIZAREA PREZENTULUI PROGRAM ȘI RESPONSABILITĂȚILE ACESTORA</b>
	Articolul 4. Administrația Întreprinderii Municipale
	Articolul 5. Subiecți Programului
<b>III</b>	<b>ORGANIZAREA PROCESULUI DE INSTRUIRE</b>
	Articolul 6. Categoriile de personal
	Articolul 7. Instruirea
	Articolul 8. Evaluarea cunoștințelor
	Articolul 9. Evidența datelor despre instruire
<b>IV</b>	<b>SELECTAREA PERSONALULUI</b>
	Articolul 10. Criterii de selectare a managerilor pe sectoare
	Articolul 11. Criterii de selectare a lucrătorilor pe categorii de calificare
	Articolul 12. Criterii de selectare a instructorilor
<b>V</b>	<b>EXAMINAREA MATERIALULUI ÎNSUȘIT</b>
	Articolul 13. Examenul teoretic
	Articolul 14. Examenul de interpretare
	Articolul 15. Examenul practic
<b>VI</b>	<b>DISPOZIȚII FINALE</b>
	Articolul 16. Punerea în aplicare a planului de instruire
	Articolul 17. Excepții
	<b>ANEXE</b>
	1. Categoriile de personal care urmează a fi instruit în domeniul Comunserviceizare
	2. Lista modulelor pentru categoriile de personal
	3. Descrierea cursurilor de instruire pentru fiecare categorie de personal
	4. Formularul de evidență a datelor despre instruire în domeniul Comunserviceizare

**PLANUL ANUAL DE INSTRUIRE (STRUCTURA RECOMANDATĂ)**

Tip de instruire și denumirea subiectelor	Personalul selectat pentru participare	Bugetul subiectului de instruire

**Anexa 41. Regulamentul privind atestarea salariaților (structura recomandată)**

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

**Anexa 42. Fișă de atestare a salariaților (structura recomandată)**

<b>Fișa de atestare</b>	
<b>III. Date generale</b>	
(se completează de serviciul resurse umane sau personalul responsabil)	
_____	
(numele, prenumele persoanei atestate)	
Subdiviziunea _____	
Funcția exercitată _____	
Vechimea în muncă în funcția exercitată _____	
Gradul de calificare _____	
Includerea în rezerva de cadre (funcția, data) _____	
Data ultimei atestări _____	
Cursurile de specializare/perfecționare (pe parcursul perioadei de atestare) _____	
Stimulări (pe parcursul perioadei de atestare) _____	
Sanctiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) _____	
Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări	
.....	
Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Întocmit _____	
Numele, prenumele _____	
Funcția _____	
Data _____	
<b>IV. Ședința de atestare</b>	
(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 43. Lista cu instruirile recomandate**

<b>Nr.</b>	<b>Denumirea subiectelor de instruire</b>	<b>Posturile pentru care se face instruirea</b>
1	Planificarea strategică	Director, Inginer șef, economist
2	Planificarea investițiilor și analiza eficienței proiectelor investiționale	Director, Inginer șef, șefi de sectoare, economist, contabil șef
3	Descrierea proceselor de lucru și optimizarea structurii organizaționale, documentația de proces	Director, Inginer șef, șefi de sectoare, șef serviciu personal
4	Planificarea și eficiența resurselor umane	Director, șef serviciu personal, economist
5	Indicatori de performanță și motivarea personalului	Director, Inginer șef, șefi de sectoare, șef serviciu personal
6	Gestiunea clienților, relațiile cu publicul	Angajații sector realizare, specialist ghișeul unic
7	Calculul tarifelor și prețurilor	Economist, Contabil șef, Șef sector realizare
8	Planificarea financiară	Angajați contabilitate
9	Gestionarea și mentenanța echipamentului, utilajelor și vehiculelor	Inginer șef, șefi sectoare în domeniu
10	Tratarea apelor uzate și administrarea nămolului în RM	Inginer șef, șefi sectoare în domeniu
11	Managementul rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare	Inginer șef, șefi sectoare în domeniu
12	Managementul energetic în Comunserviceizare	Inginer șef, șefi sectoare în domeniu
13	Managementul calității în Comunserviceizare	Inginer șef, șefi sectoare în domeniu
14	Verificarea și evidența contoarelor	Controlori, Șef sector realizare
15	Managementul proiectelor	Director, Inginer șef
16	Aspecte legislative și normative în Comunserviceizare	Director, Inginer șef, Jurist
17	Efectuarea analizelor economice cu specific în Comunserviceizare	Economist, angajații contabilitate
18	Utilizarea sistemelor contabile integrate	Angajații contabilitate