

RAPORT

Proiect de consultanță:

PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

Întreprinderea Municipală APĂ – CANAL STRĂȘENI

Chișinău, 12 martie 2014



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Acest document a fost elaborat cu suportul proiectului USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Compania ProConsulting. Viziunile exprimate nu corespund în mod obligatoriu celor ale Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) ori Guvernului SUA.

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.
<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting
Director: Anatolie Palade
str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova
tel: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

REZUMAT	4
1. ANALIZA SWOT A ÎM ”APĂ-CANAL” STRĂȘENI	5
1.1.Management strategic și organizațional	5
1.2.Management operațional și tehnic	6
1.3.Marketing și relații cu utilizatorii	6
1.4.Management financiar	7
2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „APĂ-CANAL” STRĂȘENI	8
3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE	10
4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII	12
5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE	41
ANEXE	45

Lista de anexe

<i>Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local</i>	45
<i>Anexa 2. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i>	46
<i>Anexa 3. Măsuri de reperfectare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor</i>	50
<i>Anexa 4. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii</i>	50
<i>Anexa 5. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar</i>	52
<i>Anexa 6. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii</i>	53
<i>Anexa 7. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane</i>	54
<i>Anexa 8. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului</i>	54
<i>Anexa 9. Model fișă de atestare</i>	55
<i>Anexa 10. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului</i>	56
<i>Anexa 11. Conținut recomandat pentru Manualul operațional</i>	56
<i>Anexa 12. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat</i>	56
<i>Anexa 13. Măsuri de perfecționare a sistemului de contorizare</i>	57
<i>Anexa 14. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea</i>	59
<i>Anexa 15. Măsuri de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată</i>	60
<i>Anexa 16. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare</i>	60
<i>Anexa 17. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor</i>	63
<i>Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor</i>	66
<i>Anexa 19. Măsuri de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii</i>	67
<i>Anexa 20. Măsuri de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg</i>	67
<i>Anexa 21. Model buget de investiții</i>	68
<i>Anexa 22. Schema procesului bugetării</i>	69
<i>Anexa 23. Indicatori de performanță</i>	70
<i>Anexa 24. Indicatori de performanță operaționali</i>	71
<i>Anexa 25. Structură model propusă pentru Politica tarifară</i>	73

REZUMAT

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

La baza elaborării **Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL” STRĂȘENI** stă analiza diagnostic a activității Întreprinderii în perioada anului 2013 și a indicatorilor financiari ce caracterizează activitatea acesteia pentru perioada anilor 2010-2012. Rezultatele integrale ale analizei sunt expuse în raportul **Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale “Apă - Canal” Strășeni**.

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

Concluziile sumare ale analizei diagnostic a Întreprinderii sunt prezentate în capitolul 1. ANALIZA SWOT A ÎM “APĂ-CANAL” . Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

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

Reieșind din profilul de activitate și specificul activității Întreprinderii, precum și din situația curentă a acesteia, reflectată sumar în analiza SWOT, în capitolul 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „APĂ-CANAL” STRĂȘENI au fost trasate principalele direcții de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii:

- ⇒ Îmbunătățirea activității operaționale
- ⇒ Modernizarea și extinderea activității

În capitolul 3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE, pe fiecare dintre direcțiile sus-menționate, au fost propuse strategii de dezvoltare.

Strategiile de dezvoltare sunt detaliate la nivel de măsuri și acțiuni concrete la nivelul fiecărui sector de activitate a Întreprinderii în capitolul 4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE A ACTIVITĂȚII.

Pentru acțiunile a căror implementare prezintă implicații financiare în capitolul 5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE a fost propus un buget estimativ.

1. ANALIZA SWOT A ÎM ”APĂ-CANAL” STRĂȘENI

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

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

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

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

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

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

1.1. Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe + Participarea la o serie de proiecte de reabilitare și construcție a infrastructurii de alimentare cu apă finanțată din investiții externe + Calitatea de membru al Asociației Moldova Apă-Canal + Existența la întreprindere a sindicatelor și a Contractului colectiv de muncă negociat și încheiat între părți	– Lipsa unui Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între Consiliul local și Întreprindere – Nu există cultura managerială de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru – Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luarea deciziilor – Lipsa unui sistem automatizat de procesare și gestionare a informațiilor la nivel de Întreprindere și de subdiviziuni – Lipsa Strategiei și Politicii de resurse umane formalizată și bine definită – Management ineficient
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Existența Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare aprobat la nivel local ! Intrarea în vigoare a proiectului Legii privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare Nr. 258 din 14.06.2013 ! Cadru legislativ complex pe direcția de alimentare cu apă și canalizare ! Oportunitatea de a deveni un operator regional	✘ Statut incert al rețelelor edificate în cadrul proiectelor investiționale de extindere a acestora sau din contul surselor proprii ale utilizatorilor ✘ Influența majoră a intereselor politice asupra dezvoltării și activității operaționale a Întreprinderii ✘ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale ✘ Legislația imperfectă, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare ✘ Imaginea de angajator neatractiv (neprestigios)

1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Sursă de apă potabilă + Livrarea non-stop a apei + Capacitate suficientă de înmagazinare + Acoperirea cererii de apă din surse locale 	<ul style="list-style-type: none"> – Monitorizare insuficientă a calității apei, inclusiv în lipsa unui laborator – Grad înalt de uzură a infrastructurii (rețele, colectoare și echipamente electrice și mecanice) cu eficiență scăzută și cu pierderi în rețea – Accesibilitate scăzută la infrastructura de apă – Lipsa investițiilor în dezvoltarea infrastructurii și activității Întreprinderii – Sistem de transportare a apelor uzate deteriorat
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Implicarea activă a APL în atragerea și valorificarea investițiilor pentru modernizarea și extinderea sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare ! Construcția stației de epurare ! Extinderea numărului de străzi cu colectoare 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Legislația privind sănătatea și siguranța ⚡ Identificarea a mai multor parametri chimici al apei care nu sunt conformi cu standardele moldovenești și Directivele Europene în cazul unei monitorizări mai exacte a calității apei ⚡ Poluarea mediului cu risc de îmbolnăvire a muncitorilor, locuitorilor și vizitatorilor orașului

1.3. Marketing și relații cu utilizatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Existența unei secții separate, specializate pe lucru cu utilizatorii + Sistem electronic de evidență a utilizatorilor 	<ul style="list-style-type: none"> – Existența contractelor încheiate cu doar 75% din utilizatori – Transparență redusă a unora dintre instrumentele de colectare a plăților pentru servicii – Posibilități de plată limitate puse la dispoziția utilizatorilor pentru achitarea serviciilor Întreprinderii – Vizibilitate și sensibilizare redusă a utilizatorilor privind activitatea Întreprinderii
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Rezervă de extindere a serviciului cu circa 30% din populația orașului pentru serviciul de alimentare cu apă și cu circa 50% - pentru serviciul de canalizare ! Creșterea gradului de confort și sănătate al locuitorilor ! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamelor cu copii mici sau cu mulți copii, a veteranilor de război și a persoanelor cu dizabilități în achitarea serviciului într-un mod convenabil, cât și în 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Prezența unor sonde de apă private, construite și exploatate de locuitorii orașului ⚡ Număr ridicat al cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și canalizare ⚡ Refuz din partea utilizatorilor de a legaliza statutul de utilizator al serviciilor Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor ⚡ Refuz din partea utilizatorilor de a realiza activitățile ce țin de exploatarea contoarelor (verificare metrologică, repararea sau înlocuirea contoarelor cu termen expirat etc.) ⚡ Potențiale reclamații din partea anumitor grupuri sociale în privința imposibilității acoperirii costurilor serviciului, cât și cu referire la lipsa condițiilor adecvate pentru achitarea acestora

exprimarea reclamațiilor și sugestiilor față de serviciile primite, etc.

ori exprimarea reclamațiilor, etc. De ex. lipsa pantelor pentru persoanelor cu dizabilități face imposibilă vizita acestora în cadrul întreprinderii municipale pentru exprimarea anumitor obiecții sau îngrijorări cu privire la serviciul primit. Lipsa punctelor de achitare în zonele ușor accesibile ale orașului creează dificultăți mameilor cu copii mici de a achita serviciile.

1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE

+ Personal competent

PUNCTE SLABE

- Organizarea evidenței și raportării financiare manual
- Pierdere înregistrată din activitatea operațională în decursul ultimilor ani
- Gestionare financiară ineficientă a patrimoniului public
- Bugetarea și controlul îndeplinirii bugetelor nu se efectuează
- O parte din plățile pentru serviciile prestate sunt colectate de către reprezentanții Întreprinderii (Controlori)
- Viteza de rotație mare a datoriilor debitoare

OPORTUNITĂȚI

! Implementarea unui soft specializat care ar permite evidența financiară integrată

! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții

RISURI / AMENINȚĂRI

✘ Amenzi înalte pentru încălcarea prevederilor legale privind încasarea plăților în numerar în procesul de colectare a achitărilor de la utilizatori

2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „APĂ-CANAL” STRĂȘENI

Serviciile de utilitate publică au ca obiectiv asigurarea condițiilor de viață mai bune pentru populație și prezintă o importanță socială majoră pentru administrația publică. Astfel, una din condițiile de bază privind înregistrarea unor succese reale atât în planul administrației orașului, cât și în planul serviciilor de utilitate publică este colaborarea instituțională eficientă. Oportunitățile de dezvoltare a Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Strășeni 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 „Apă-Canal” Strășeni 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, a echității și a incluziunii
- 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 strategiile de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii vor fi orientate pe 2 direcții:



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

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

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

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

- 1) modernizarea și extinderea serviciului curent,

- 2) crearea și dezvoltarea unor servicii noi.

3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE

Analizând situația internă a Întreprinderii, oportunitățile și riscurile mediului extern, prezentate în analiza SWOT, și așteptările factorilor de decizie interni și externi au fost identificate strategiile de dezvoltare a acesteia. Reieșind din direcțiile de dezvoltare a Întreprinderii propuse mai sus, strategiile au fost divizate după cum urmează:

Direcția	ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Sector	Management strategic și organizațional
Strategii	Elaborarea unei baze regulamentare și documentare interne și locale Automatizarea sistemelor informaționale interne Implementarea unui mecanism intern de planificare și evaluare a activității pe termen mediu și lung Revizuirea Structurii Organizatorice prin divizarea și formalizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii Asigurarea condițiilor de muncă adecvate și corespunzătoare cerințelor legale
Sector	Management operațional și tehnic
Strategii	Renovarea infrastructurii de operare Optimizarea consumului de energie electrică
Sector	Marketing și relații cu utilizatorii
Strategii	Perfecționarea sistemului de contractare a utilizatorilor Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)
Sector	Management financiar
Strategii	Eficientizarea gestionării financiare Asigurarea unui nivel optim al rentabilității Perfecționarea sistemului de tarify
Direcția	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII
Sector	Modernizare și extindere serviciu curent
Strategii	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare
Sector	Creare și dezvoltare de servicii noi
Strategii	Dezvoltarea serviciilor de proiectare Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de trasament Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție și instalare a rețelelor ingineresti și tehnico-edilitare Dezvoltarea serviciilor de reparație și întreținere a rețelelor sanitare Dezvoltarea serviciilor de comercializare a contoarelor

Dezvoltarea serviciilor de montare și exploatare a contoarelor

4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
Sector		MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică	Elaborarea Planului de mediu al localității (mai detaliat în Anexa 1)	Plan de mediu local elaborat și aprobat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului public Atractivitate către investitori	3-4 luni	Consiliul orășenesc Primarul Directorul Întreprinderii Specialiștii din cadrul întreprinderii Societatea civilă
	Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor	Revizuirea actelor în baza cărora au fost transmise în gestiune bunurile unității administrativ – teritoriale care să confirme drepturile și obligațiile întreprinderii asupra acestor bunuri – condiții de exploatare, modul de restituire, etc.	Acte de transmitere în gestiune a bunurilor revizuite și îmbunătățite	Gestionarea corectă a activelor primite în folosință Confirmarea drepturilor și obligațiilor întreprinderii asupra bunurilor transmise	2-3 luni	Juristul APL Consiliul orășenesc Primarul Directorul Întreprinderii Contabil șef Juristul
		Semnarea unui contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și Întreprindere (mai detaliat în Anexa 2)	Contract de gestiune încheiat între fondator și Întreprindere	Stabilirea condițiilor de exploatare și modulului de restituire, etc. Definirea clară a responsabilităților părților Monitorizarea îndeplinirii sarcinilor	2 luni	
	Conformarea actelor	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii în vederea includerii reglementărilor exhaustive referitoare	Statut redactat aprobat	Corespunderea conținutului Statutului	3-4 luni	Juristul

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	instituționale corespunzător legislației	la independența patrimonială, financiară și managerială		exigențelor unui act constitutiv al entității juridice		întreprinderii Juristul APL Directorul
		Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de furnizare a apei potabile (mai detaliat în Anexa 3)	Contract de prestare a serviciilor, revăzut și adaptat din punct de vedere a cerințelor legale	Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor cu utilizatorii, inclusiv pentru clarificarea relațiilor în instanța de judecată	1 lună	
	Îmbunătățirea managementului strategic intern	Elaborarea și aprobarea unui Planul strategic complex 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	
		Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților	Fiecare angajat va cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	Managementul întreprinderii Consiliul orașului
		Prezentarea Planului Strategic angajaților Întreprinderii și repartizarea responsabilităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților	Fiecare angajat va cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan strategic adaptat și aprobat	Adaptarea planului strategic la necesitățile actuale	Permanent	
	Îmbunătățirea structurii organizaționale ale întreprinderii	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
	Implementarea sistemului de raportare și de	Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și a activității curente Implementarea sistemului de raportare sistematică	Sistemele de raportare și control elaborate și implementate	Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului	4-5 luni	Directorul întreprinderii Specialiștii

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	control	Implementarea programului sistematic de control		de raportare operativă Limitarea accesului la informație conform obligațiunilor de personal Implementarea controlului în timp util		interni ai Întreprinderii
	Perfecționarea sistemului informațional	Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică 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 în lucru cu calculatoarele a personalului ce necesită a fi instruiți	Personal 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					
	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	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				
Procurarea unui sistem contabil integrat (1C) și	Programa de evidență	Automatizarea				

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		implementarea acestuia în cadrul Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 5)	contabilă 1C procurată și implementată	evidenței contabile și optimizarea proceselor de formare și obținere a datelor financiare		
		Procurarea unui soft de evidență a consumatorului	Softul de evidență a consumatorului procurat	Optimizarea proceselor de evidență a consumatorilor și de emiteră a facturilor		
Perfecționarea procesului de administrare a personalului		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	
		Elaborarea Regulamentului privind recrutarea și selectarea personalului	Regulament privind recrutarea și selectarea personalului elaborat și aprobat	Recrutarea, selectarea și angajarea unor candidați competenți și cu potențial Atingerea mai rapidă a eficienței necesare de către noii angajați Crearea locurilor de muncă mai atractive	3-4 luni	
		Elaborarea Regulamentului privind adaptarea personalului și mentorat	Regulament privind adaptarea personalului și mentorat elaborat și aprobat			
		Elaborarea Regulamentului privind instruirea și dezvoltarea angajaților	Regulament privind instruirea și dezvoltarea angajaților elaborat și aprobat			
		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			
		Elaborarea Regulamentului privind salarizarea angajaților	Regulament privind salarizarea angajaților elaborat și aprobat			
		Elaborarea Regulamentului privind motivarea personalului	Regulament privind motivarea personalului elaborat și			

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil	
			aprobat				
		Renegocierea contractului colectiv de muncă	Contract colectiv de muncă îmbunătățit	Crearea unor condiții de muncă și odihnă mai benefice față de minimul stabilit de legislația în vigoare	1 lună		
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală a Întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat și aprobat	Creșterea profesionalismului angajaților	Pe tot parcursul anului		
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat și aprobat		Anual		
		Școlarizarea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale	Personal școlarizat		2 luni		
		Instruirea maiștrilor, controlorilor, șefilor de sector la capitolul vânzări servicii, deservirea eficientă a clienților, securitatea ocupațională, dezvoltarea abilităților de comunicare	Personal instruit		Permanent		
		Suplinirea cadrelor cu personalul necesar	Personalul necesar angajat		Eficientizarea proceselor din cadrul întreprinderii	Permanent	
		Fortificarea culturii de leadership în întreprindere – crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprinderii 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	

№	Măsurii	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC				
	Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea procesului de management operațional	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 funcționării serviciului în condiții de eficiență și siguranță	6 luni	Consiliul Orășenesc Director Specialiști interni ai Întreprinderii
Elaborarea Regulamentului privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților		Regulamentul privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților elaborat și aprobat	6 luni			
Elaborarea Regulamentului de organizare și funcționare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare		Regulamentul de organizare și funcționare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare elaborat și aprobat	6 luni			
Organizarea Serviciului de dispecerat (mai detaliat în Anexa 12)		Modificări în cadrul organigramei aprobate Contract de telefonie (fixă și mobilă) semnat Responsabil desemnat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de mentenanță Asistență tehnică continuă pentru utilizatori Acesibilitate 24/24 pentru utilizatori	1-2luni		
Organizarea Biroului tehnic și producție		Biroul tehnic și producție organizat	Elaborarea condițiilor tehnice și monitorizarea lucrărilor de operare și mentenanță	1-3 luni		
Organizarea Serviciului energomecanic și metodologie		Serviciul energomecanic și	Îmbunătățirea	3-5 luni		

№	Măsurii	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			metodologie organizat	exploatării utilajelor și mecanismelor. Deservirea metrologică a contoarelor.		
	Mentenanța echipamentelor electro-mecanice	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	Inginer șef Director
		Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	Permanent	
		Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere	Trimestrial	
		Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii	Planificarea activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii efectuată	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme	1-2 luni	
		Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare	Riscuri și situații de urgență identificate	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării echipamentelor și a conductelor	2 luni	
		Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor	Metode de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor elaborate și aprobate	Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitățile unde societatea își desfășoară activitatea.	2-3 luni	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Perfecționarea sistemului de contorizare		Elaborarea unei metodologii scrise privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Prevederile regulamentelor naționale (Mai detaliat în Anexa 13) analizate Metodologie scrisă privind achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor elaborată și aprobată ¹	Claritatea procedurii de achiziționare, instalare și exploatare a contoarelor	30 zile	Inginer șef Jurist Director
		Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale utilizatorilor	Campanie de inventariere organizată Lista cu datele de identificare a contoarelor fiecărui utilizator întocmită și aprobată Lista utilizatorilor ce nu dispun de instalații de contorizare întocmită și aprobată Lista contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării întocmită și aprobată Lista contoarelor neînregistrate întocmită și aprobată	Revizuirea sistemului de evidență a contoarelor Identificarea utilizatorilor care nu au organizată evidența contorizată a consumului de apă Depistarea încălcărilor în evidența consumului de apă Identificarea contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării Luarea la evidență a contoarelor neînregistrate	30 zile	Inginer șef Șef evidență și control Controlori de sector Jurist Director
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă (mai detaliat în Anexa 13)	Prescripția privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă înaintată	Motivarea utilizatorilor de a organiza evidența contorizată a consumului de apă	La necesitate	Responsabil de efectuarea operațiunii
		Achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă din contul Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 13)	Număr contoare necesare stabilit și aprobat Cost operațiune calculat	Limitarea tipurilor de contoare instalate la cele din clasa	Pregătirea operațiunii - 60 zile	Inginer șef Economist Jurist

¹ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Repartizarea costului operațiunii în tarif Sectoare și grafic de instalare stabilite și aprobate Responsabili achiziționare, instalare și exploatare contoare desemnați prin ordin	metrologică C Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora Asigurarea unui nivel de contorizare de 100% din numărul total al utilizatorilor	Înlocuirea fizică a contoarelor – 3 ani	Director
		Elaborarea unui model al cererii privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă, în format electronic	Model cerere privind (re)instalare contor elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator Facilitarea procedurii de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă	1 zi	Inginer șef
		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			
		Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă (mai detaliat în Anexa 13)	Șablon condiții tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare elaborat și aprobat	Facilitarea și optimizarea resurselor de timp pentru elaborarea condițiilor tehnice	3 zile	Inginer șef Director

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Desemnarea responsabililor de efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare ²	Ordin de desemnare a specialiștilor Întreprinderii responsabili de efectuarea lucrărilor de contorizare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați Lista agenților economici autorizați pentru efectuarea lucrărilor de contorizare aprobată	Asigurarea calității și siguranței lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare Minimizarea marjei de eroare a înregistrărilor contoarelor	1 zi	Inginer șef 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
		Revizuirea mărimii taxei pentru serviciile de instalare și exploatare (montare, sigilare, demontare, verificare metrologică etc.) a aparatelor de evidență ³	Taxele pentru serviciile de instalare și exploatare a contoarelor recalulate, aprobate și introduse în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de procedurile de instalare și exploatare a contoarelor Creșterea nivelului de încredere a utilizatorilor în	20 zile	Economist Inginer șef Director

² Efectuarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență va fi efectuată doar de către specialiștii Întreprinderii sau de către agenți economici ce dețin licență pentru desfășurarea activității de construcție a edificiilor și aviz tehnic de înregistrare, eliberat de Organismul Național de Metrologie

³ După reinstalarea, verificarea, reparația contoarelor, sigilarea va fi gratuită

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				corectitudinea taxelor stabilite		
		Planificarea și organizarea unor campanii sistematice de inspectare a aparatelor de evidență a apei și de verificare a evidenței și folosirii apei	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de evidență a consumului de apă Depistarea cazurilor de furt	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Inginer șef Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a termenelor de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor (mai detaliat în Anexa 13)	Clauze privind termenele de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor	Respectarea condițiilor legale Facilitarea procesului de lucru	1 zi	Jurist Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei (mai detaliat în Anexa 15)	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei completat și arhivat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Instituirea de penalități pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatare a contoarelor (mai detaliat în Anexa 13)	Mărirea penalităților pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatarea contoarelor și cazurile aplicării stabilite și aprobate	Demotivarea utilizatorilor de a încălca condițiile de instalare și exploatarea contoarelor	3 zile	Jurist Economist Director
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind necesitatea efectuării verificărilor metrologice sau reparației aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 13)	Prescripția privind efectuarea verificărilor metrologice sau reparației aparatelor de evidență aplicat	Înlăturarea în termen a deranjamentelor contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Elaborarea unui model al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor, în format electronic (mai detaliat în Anexa 13)	Model cerere privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a	1 zi	Inginer șef Director

№	Măsură	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			și aprobat	contoarelor Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor		
		Elaborarea unui model completat al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor	Model cerere completată elaborat			
		Preluarea funcțiilor de exploatare a contoarelor (verificarea metrologică, repararea, deservirea) de către Întreprindere (mai detaliat în Anexa 13)	Condiții de preluare a funcțiilor de exploatare a contoarelor stabilite și evaluate Costuri evaluate Mod de acoperire a costurilor implicate identificat și aprobat Clauze prevăzute în contract	Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de exploatare a contoarelor Optimizarea cheltuielilor legate de exploatarea contoarelor	20 zile	Inginer șef Economist Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a modalității de facturare pentru serviciile de livrare a apei potabile și evacuare a apelor uzate pe parcursul perioadei de timp când echipamentul de măsurare este demontat pentru efectuarea verificării metrologice periodice, de expertiză, sau pentru efectuarea reparației (mai detaliat în Anexa 13)	Clauze introduse în contract	Respectarea prevederilor legale	1 zi	Contabil-șef Jurist Director
	Implementarea unui sistem modern și funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor ingineresti	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a sistemelor ingineresti comune și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați 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 Măsură oportune de înlăturare a defectelor Preîntâmpinarea scurgerilor Reducerea cazurilor de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Inginer șef 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	10 zile		
Zonarea consumului - Instalarea unor contoare comune în		Teritoriu deservit zonat	Cultivarea	1 lună		

№	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		zone strategice ale ariei deservite	Contoare achiziționate și instalate	responsabilității în rândul utilizatorilor		
		Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate (mai detaliat în Anexa 14)	Registrelor de evidență implementate	Deținerea controlului permanent asupra evoluției consumurilor de apă pe zone Posibilitatea preîntâmpinării și-sau înlăturării rapide	2 săptămâni	
		Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Operator dotat cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Creșterea capacităților de operare și întreținere a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	48 luni	
	Monitorizarea, eficientizarea și optimizarea consumului de energie electrică	Aprobarea unei echipe de management energetic	Echipe de management energetic aprobată	Îmbunătățirea evidenței consumului de energie electrică și adoptarea deciziilor	2014	Inginer șef Director
		Planificarea și instruirea echipei de management energetic	Echipe de management energetic instruită	Adoptarea unui plan de acțiuni pentru eficientizarea consumului de energie electrică	2014	
		Planificarea, evaluarea și folosirea rezultatelor acțiunilor finalizate și raportate de echipe de management energetic	Echipe de management energetic planifică, evaluează și raportează acțiunile finalizate	Concretizarea acțiunilor pentru reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 2 anul 2014	
		Revizuirea și/sau îmbunătățirea procedurilor de monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice	Procedurilor de monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice revizuite și/sau îmbunătățite	Elaborarea manualelor operaționale pentru departamentul energetic	Trimestrul 2 anul 2014	
		Compararea consumului specific de energie electrică cu a altor operatori și pregătirea unei prime evaluări a potențialelor reduceri de consum de energie. Analiza benchmarking.	Consumul de energie electrică comparat cu consumul altor operatori	Stabilirea indicatorilor de performanță	Trimestrul 2 anul 2014	
		Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri (rezultatele	Rezultatelor analizelor consumului de energie și o	Reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 2 anul 2014	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		auditului energetic)	primă estimare a eventualelor reduceri pregătit			
		Înlocuirea pompelor cu randament mic și grad înalt de uzură	Pompe înlocuite	Micșorarea consumului de energie electrică cu 15-20%	24-36 luni	
Sector	MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII					
Perfecționarea procedurii de branșare a noilor utilizatori		Elaborarea unui model al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format electronic)	Model cerere de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator	1 zi	Inginer șef Șef evidență și control Jurist
		Elaborarea unui model completat al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Model cerere de branșare completată elaborat		Facilitarea procedurii de solicitare a branșării Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de branșare	
		Anexarea la cererea de branșare depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare ⁴ <i>✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</i>	Pachet de acte necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare anexat la cererea de branșare			
		Revizuirea șablonului condițiilor tehnice și al proiectului de branșare (mai detaliat în Anexa 15)	Șablon condiții tehnice și proiect de branșare revizuit (în format electronic) și aprobat Lista instituțiilor cu care urmează a fi coordonat proiectul de branșare revizuită și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaboarea proiectului de branșare Evitarea conflictelor cu instituțiile externe a căror rețele pot fi afectate de lucrările de branșare		5 zile
		Elaborarea unui model al autorizației de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format electronic) <i>✍ Lucrările de construcție și montaj pentru branșare vor fi lansate doar în baza autorizației pentru branșare,</i>	Autorizația - model de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare elaborată în format electronic și aprobată	Crearea unei baze legale pentru preîntâmpinarea cazurilor de branșare neautorizată la rețelele publice de alimentare	2 zile	Inginer șef Jurist Director

⁴ Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în punctul 5.1.2 al Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Strășeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Strășeni nr.36/13 din 05.05.2011

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		<i>eliberată în formă scrisă de către Întreprindere</i>		cu apă și/sau de canalizare		
		Desemnarea responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în condițiile tehnice / documentația de proiect	Ordin de desemnare a responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați	Asigurarea respectării normelor de calitate a lucrărilor de branșare Asigurarea unui nivel înalt al calității lucrărilor de branșare	1 zi	Inginer șef Director
		Desemnarea componenței standard a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare (mai detaliat în Anexa 15)	Componența comisiei de recepție a lucrărilor de branșare stabilită ⁵	Respectarea prevederilor legale Evaluarea multicriterială a calității instalațiilor și construcțiilor de branșare	1 zi	Inginer șef Director
		Stabilirea conținutului obligatoriu al procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	Model proces verbal de recepție a lucrărilor de branșare elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaboarea procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	1 zi	Inginer șef Director
		Stabilirea metodologiei de calcul a cantității și costului apei consumate pentru spălarea și dezinfectarea a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului ⁶	Metodologie de calcul a costului serviciilor prestate de Întreprindere elaborată și aprobată ⁷	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii Evitarea sau soluționarea rapidă a situațiilor de conflict cu inculpații	5 zile	Economist Inginer șef Director

⁵ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

⁶ Pentru asigurarea unui nivel satisfăcător de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare se recomandă desfășurarea obligatorie a procedurii de spălare și dezinfectare a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului

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

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Contractarea Centrului teritorial de medicină preventivă pentru evaluarea și confirmarea nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare ⁸	Contract cu Centrul teritorial de medicină preventivă încheiat	Garantarea calității apei livrate Siguranța sănătății utilizatorilor	Conform situației	Director
	Limitarea cazurilor de branșare neautorizată	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de branșare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Sectoare de verificare trasate Plan calendaristic al vizitelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați 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	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Inginer șef Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei (mai detaliat în Anexa 15)	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei completat	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	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Stabilirea unei metodologii de calcul a costului pierderilor de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată	Metodologia de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de	Recuperarea pierderilor financiare generate din contul consumului ilicit de apă	5 zile	Economist Inginer șef Director

⁸ impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			bransare neautorizată elaborată și aprobată ⁹			
		Instituirea de penalități pentru bransarea și utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare	Mărirea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate ¹⁰	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Jurist Economist Director
		Stabilirea unui tarif fix care va fi perceput pentru debransare și reconectare, produse din vina utilizatorului ¹¹	Tarif pentru debransare și reconectare, produse din vina utilizatorului calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de procedura de deconectare și reconectare la sistemul de alimentare cu apă	5 zile	Economist Director
		Intentarea unor procese penale pentru furt ¹²	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
		Stabilirea cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, prin debransare temporară de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare sau prin lichidarea instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a	Lista cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori stabilită și aprobată ¹³	Metodă legală de luptă cu cazurile de bransare ilegală și încălcare repetată a regulilor de utilizare a sistemului	2 zile	Jurist Inginer șef Director

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

¹⁰ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

¹¹ Conform prevederilor art. 25, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 – "cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de utilizator"

¹² Conform Codului Contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de bransamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

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

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă		public de alimentare cu apă și/sau de canalizare		
	Perfecționarea sistemului de contractare	Instituirea de penalități pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa contractului de prestare a serviciilor	Mărirea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate ¹⁴	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Jurist Economist Director
		Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 16)	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de utilizatori, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator	1 zi	Șef Evidență și control Director
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor completată elaborat	Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor		
		Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea proiectului contractului ¹⁵ <i>✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</i>	Pachet de acte necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de bransare anexat la cererea de bransare	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	1 zi	Jurist Director
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii	Lista utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată Lista utilizatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat elaborată și aprobată	Identificarea utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea utilizatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul	60 zile	Jurist Șef Evidență și control

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

¹⁵ Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în punctul 6.1.6 al Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Strășeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Strășeni nr.36/13 din 05.05.2011

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				campaniei de (re)încheiere a contractelor		
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu utilizatorii (mai detaliat în Anexa 16)	Ordin de organizare a campaniei de (re)încheiere a contractelor semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Prescripții înmânate Contracte pregătite Contracte semnate	Contracte semnate cu 100% dintre utilizatorii bransați Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu utilizatorii Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a utilizatorilor	90 zile	Jurist Șef Evidență și control Director
	Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor	Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor (mai detaliat în Anexa 17)	Model fișă de evidență a contoarelor aplicat	Facilitarea procesului de colectare a indicațiilor curente ale contoarelor	La necesitate	Șef Evidență și control
Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control, cu legitimații de serviciu		Legitimații de serviciu pregătite și transmise fiecărui angajat	Respectarea prevederilor legale	10 zile	Manager de oficiu Director	
Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către utilizator de a sigura accesul reprezentanților Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare (mai detaliat în Anexa 17)		Metdologie de lucru în cazul refuzului de a asigura accesul elaborată și aprobată ¹⁶	Asigurarea accesului pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare	30 zile	Șef Evidență și control Jurist Director	
Actualizarea softului special pentru efectuarea automată a calculelor		Specialist IT contractat Soft actualizat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor	30 zile	Contabil-șef Specialist IT Director	

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

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Integrarea softului pentru efectuarea automată a calculelor cu softul de evidență contabilă 1C, ce se recomandă a fi instalat		
		Elaborarea unei metodologii scrise de calcul a volumului consumului de apă și al apelor uzate evacuate (mai detaliat în Anexa 17)	Metodologie de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate elaborată și aprobată ¹⁷	Uniformizare și facilitarea procedurii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate	20 zile	Economist Director
		Revizuirea formei tipizate a documentelor de plată emise (mai detaliat în Anexa 17)	Forma tipizată a documentelor de plată revizuită Softul de generare automată a documentelor de plată adaptat la modificările intervenite	Respectarea prevederilor legale Excluderea necesității citirii indicațiilor contoarelor de către personalul Întreprinderii Alocarea timpului de lucru a controlorilor pentru desfășurarea unor vizite de control a instalațiilor interioare a utilizatorilor	10 zile	Șef Evidență și control Jurist Specialist IT
		Dotarea reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților cu aparate de casă portabile ¹⁸	Aparate de casă portabile achiziționate	Respectarea prevederilor legale	30 zile	Contabil-șef Director
		Semnarea contractelor de răspundere materială obligatorie de către reprezentanții Întreprinderii responsabili de colectarea plăților	Contracte de răspundere materială obligatorie semnate	Ridicarea nivelului de eficiență a sistemului de colectare a veniturilor Siguranța încasărilor	10 zile	Jurist Director
		Instituirea unui sistem intern de verificare a activității de colectare a plăților de către reprezentanții Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 17)	Principiile procedurii de verificare stabilite și aprobate Angajați informați	Motivarea angajaților de a respecta regulile de lucru	15 zile	Director Șef Evidență și control

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

¹⁸ Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002 – "Plata în numerar va fi efectuată obligatoriu prin folosirea documentului special de plată și aparatului de casă respectiv"

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu toate băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Contracte încheiate cu băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Asigurarea unui nivel înalt de comoditate a procesului de colectare a veniturilor	După situație	Director Jurist
		Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu Poșta Moldovei	Contract încheiat cu Poșta Moldovei	Diversificarea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția utilizatorilor	După situație	
		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 ¹⁹	Optimizarea și eficientizarea procedurii de încasare a contravalorii serviciilor prestate	5 zile	Contabil-șef Director
	Perfecționarea sistemului de colectare a datoriilor	Ținerea unui registru al datoriilor	Conținut al registrului datoriilor elaborat și aprobat	Urmărirea permanentă a datoriilor	15 zile	Șef Evidență și control
		Planificarea și organizarea unor campanii de colectare a datoriilor	Ordin de organizare a campaniei de colectare a datoriilor semnat Componenta comisiilor de colectare a datoriilor stabilită și aprobată Responsabil de monitorizarea și controlul activității membrilor fiecărei comisii desemnat Sectoarele de lucru pentru fiecare comisie repartizate Sumele datoriei totale pe sectoare stabilite și aprobate Grafic anual de colectare a datoriilor, prin divizarea sumei datoriei în tranșe lunare ce urmează a fi colectate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din partea utilizatorilor Întreprinderii	20 zile	Director Jurist Șef Evidență și control

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

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Periodicitatea raportării activității comisiei stabilită și aprobată			
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată, în format electronic (mai detaliat în Anexa 18)	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor	1 zi	Șef Evidență și control Director
		Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la utilizatori (mai detaliat în Anexa 18)	Principii de colaborare stabilite și aprobate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor	30 zile	Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate	Model cerere de achitare în rate a datoriilor pentru serviciile prestate elaborat (în format electronic) și aprobat		1 zi	Jurist Director
		Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale utilizatorilor (mai detaliat în Anexa 18)	Beneficiari ai opțiunii de achitare a datoriilor stabilit și aprobat Grafice de achitare în rate a datoriilor convenite și aprobate Acte adiționale privind achitarea în rate a datoriilor la contractul de prestare a serviciilor întocmite și semnate	Garanția stingerii creanțelor de către utilizatori Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor utilizatorilor	60 zile	Jurist Contabil-șef Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, Întreprinderea își rezervă dreptul de a acționa în judecată utilizatorul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract și de a deconecta utilizatorul de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare, în caz de neachitare de către acesta a serviciilor de livrare cu apă potabilă și canalizare	Clauze privind dreptul Întreprinderii de a acționa rău-platnicii și datornicii în instanța de judecată și de a-i debransa de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea utilizatorilor de a-și onora obligațiunile financiare față de Întreprindere Crearea unei baze legale pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată	10 zile	Jurist

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL” STRĂȘENI

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici ²⁰	Mărimea achitărilor în avans de la agenții economici stabilită și aprobată ²¹	Garanția încasărilor de la utilizatori	2 zile	Economist Jurist Director
		Instituirea de dobânzi pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Mărimea dobânzii pentru fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate ²²	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Economist Jurist Director
	Dezvoltarea operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii	Reorganizarea secției Evidență și control	Secția Evidență și control reorganizată	Îmbunătățirea relațiilor cu utilizatorii și publicul	30 zile	Jurist Director
		Actualizarea sistemului informatic de evidență a utilizatorilor	Sistem informatic de evidență a utilizatorilor actualizat	Automatizarea proceselor	30 zile	Șef Evidență și control Director
		Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor (mai detaliat în Anexa 19)	Conținutul registrelor de evidență a utilizatorilor elaborat și aprobat	Integrarea proceselor de evidență contabilă și de evidență a utilizatorilor	5 zile	Șef Evidență și control
	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg	Ținerea Registrului de reclamații (mai detaliat în Anexa 20)	Registru de reclamații achiziționat și autentificat de APL Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat	Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea plângerilor și propunerilor din partea utilizatorilor	1 zi	Șef Evidență și control
		Crearea unei adrese de e-mail a Întreprinderii	Adresa de e-mail creată	Facilitarea procesului de comunicare cu mediul extern	1 zi	Manager de oficiu
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe	Profiluri create	Asigurarea prezenței	1 zi	Director

²⁰ 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

²¹ Quantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor

²² Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		rețele de socializare populare		Întreprinderii în mediul on-line		Manager de oficiu
		Crearea unei pagini separate a Întreprinderii pe site-ul oficial al Primăriei	Contentul paginii stabilit și aprobat Pagina elaborată și dată în exploatare	Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	20 zile	Director Specialist IT
		Crearea unui site corporativ al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 20)	Compania IT selectată și contractată Contentul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare		90 zile	Director Companie IT externă
		Publicarea datelor generale despre Întreprindere pe diverse motoare de căutare de companii	Motoare selectate Informații privind Întreprinderea plasate		10 zile	Director Manager de oficiu
		Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală (mai detaliat în Anexa 20)	Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată		Creșterea gradului de informare referitor la Întreprindere și activitatea acesteia	periodic
		Desfășurarea periodică a unor anchete de satisfacție a utilizatorilor	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a utilizatorilor și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
Sector	MANAGEMENT FINANCIAR					
Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă		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	Managerul Departamentului Financiar Directorul Întreprinderii Managerul HR
		Elaborarea politicii de contabilitate	Politica de contabilitate elaborată și aprobată		2 luni	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	Anual În perioada septembrie-octombrie	Economistul
		Planificarea activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte	Activități planificate			
		Elaborarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale (mai detaliat în Anexa 21 și Anexa 22)	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat			
		Elaborarea procesului de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate și compararea indicatorilor planificați cu cei efectiv realizați	Procesul de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate îmbunătățit			
		Efectuarea inventarierii (stocuri, active materiale ș.a.)	Inventariere efectuată			
	Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori (mai detaliat în Anexa 23 și Anexa 24)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță	Permanent	Directorul Întreprinderii Managerii pe departamentele funcționale
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată			
	Elaborarea, aplicarea și monitorizarea tarifului	Elaborarea politicii tarifare (mai detaliat în Anexa 25)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orașenesc	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe perioada medie	4-7 luni	Departamentul Economic Consiliul Orașenesc Direcția Relații cu Consumatorii
		Elaborarea unui grafic de actualizare a tarifului pe o perioadă medie (de exemplu 3-5 ani)	Grafic de actualizare a tarifului elaborat și aprobat de Consiliul Orașenesc	Previzionarea mai bună a activităților operaționale ale Întreprinderii	Permanent	
		Actualizarea anuală a tarifului	Tarif anual actualizat	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor utilizatorilor privind	Anual	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				creșterile importante a valorii facturilor		
		Elaborarea unui grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de consumatori	Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii de consumatori (instituții bugetare și agenți economici)	Până la uniformizarea tarifului dintre diferite categorii 30-48 luni	
		Reducerea diferenței dintre tariful pentru populație și alte categorii de 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			
		Convingerea și motivarea agenților economici cu surse proprii să devină consumatori ai sistemului centralizat de alimentare cu apă	Creșterea numărului de consumatori agenți economici			
		Calcularea periodică a gradului de suportabilitate a tarifului pentru populație (diverse categorii de consumatori) și monitorizarea acestuia	Grad de suportabilitate monitorizat	Identificarea persoanelor pentru care tariful este insuportabil Identificarea posibilităților de creștere a tarifului	Permanent	
Direcția strategică 2		MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII				
Sector	MODERNIZARE ȘI EXTINDERE SERVICIU CURENT					
Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică		Elaborarea Studiului de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni	Studiu de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni elaborat și aprobat prin decizia Consiliului orășenesc	Estimarea soluțiilor tehnice și a costurilor investiționale necesare renovării sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	4-5 luni	Consiliul Raional
		Elaborarea Planului general de dezvoltarea a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni	Plan general de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni elaborat și aprobat prin decizia Consiliului raional	Minimalizarea riscurilor și identificarea soluțiilor pentru realizarea celor mai eficiente variante.	5-7 luni	Consiliul Raional
		Elaborarea Strategiei de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni inclusiv și a orașului în contextul regionalizării serviciilor de operare	Strategia de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Strășeni în contextul	Identificarea soluțiilor de accelerare a dezvoltării sistemelor	3-4 luni	Consiliul Raional Consiliul Orășenesc

№	Măsură	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			regionalizării serviciilor de operare elaborată și aprobată prin decizia Consiliului raional	de alimentare cu apă și de canalizare.		
		Elaborarea documentației tehnice privind construcția stației de epurare	Documentația tehnică privind construcția stației de epurare elaborată și aprobată		3-4 luni	APL de nivelul II
Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare		Reabilitarea rețelei existente de distribuție a apei din oțel	Rețele din oțel de distribuție a apei reabilitate	Minimizarea pierderilor	2 ani	Consiliul orașenesc Întreprinderea
		Construcția a 6 cămine (nod de reglare a presiunii)	Cămin-Nod de reglare a presiunii construite	Monitorizarea și reglarea presiunii necesare	2 ani	
		Construcția a 7 cămine (nod de evidență)	Cămin-Nod de evidență construite			
		Renovarea sondei arteziene amplasate priza Micăuți	Sonda de arteziană apasată priza Micăuți renovată	Majorarea debitului de apă	2 ani	
		Contorizarea stației Negrești și Iachir	Stația Negrești și Iachir contorizată	Evidența debitului de apă la stația Negrești și Iachir		
		Contorizarea debitului pentru priza Micăuți	Priza Micăuți contorizată	Evidența debitului de apă la priza Micăuți		
		Montarea transformator de curent electric 0,4kV	Transformator de curent electric 0,4kv procurat și montat	Minimizarea consumului de energie electrică		
Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare		Construcția stației de clorinare	Stație de clorinare construită	Majorarea veniturilor	2-3 ani	Consiliul raional Consiliul orașenesc Întreprinderea
		Construcția stației de epurare	Stație de epurare construită	Optimizarea cheltuielilor general administrative	5-10 ani	
		Extinderea rețelei de canalizare	Rețele de canalizare extinse	Reducerea poluării mediului	5-10 ani	
Sector	CREAREA ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI					
Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței în construcții	Specialist angajat Licență obținută		Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	2-3 luni	Director Inginer șef

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	serviciilor de executare a lucrărilor de construcție					
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de comerț	Obținerea autorizație de comerț Identificarea furnizorilor	Autorizație obținută Contracte încheiate	Diversificarea surselor de venit	2-3 luni	Director Inginer șef
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de proiectare	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței	Specialist angajat Licență obținută	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	2-3 luni	Director Inginer șef

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

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

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

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

Se prezintă posibilă și implementarea cu forțe și surse proprii a unora dintre măsurile propuse pentru modernizarea și extinderea activității, cum ar fi cele ce vizează dezvoltarea de noi servicii. 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 suplinirea efectivului de personal cu cadre de calificarea necesară.

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

Pentru asigurarea accesului la serviciu a tuturor cetățenilor este necesară o abordare incluzivă a planificării și implementării îmbunătățirilor serviciului. În acest scop este recomandabilă efectuarea unei analize din perspectivă gender, ce ar însemna evaluarea beneficiilor îmbunătățirilor asupra femeilor și bărbaților din comunitate în mod separat, inclusiv evaluarea efectelor îmbunătățirilor asupra diverselor grupuri comunitare și categorii de cetățeni. Aici se referă inclusiv oferirea posibilităților persoanelor cu dizabilități, veteranilor de război, mamelor cu copii mici să achite serviciul în locuri ușor accesibile (post-terminale, etc.), cât și oferirea oportunităților de a adresa întreprinderii plângeri și sugestii cu privire la serviciul primit (on-line, panou informativ cu boxă pentru sugestii și reclamații, disponibilitatea rampelor pentru persoane cu dizabilități).

5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE

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

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

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

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
I	INSTRUIREA				
1.1.	Instruirea managementului			3 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	Instruirea personalului tehnic			3 mii €	
1.3.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat			1 mii €	
	TOTAL			7 mii €	
II	AUTOMATIZAREA PROCESELOR OPERAȚIONALE				
2.1.	Implementarea sistemului GIS „Geographical Information System”	buc		25 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul:				
2.3.	Calculatoare	buc	5	3 mii €	
2.4.	Calculator server	buc	1	0,8 mii €	
2.5.	Crearea rețelei interne	buc	1	0,4 mii €	
2.6.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €	
2.7.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)	buc/server	1	1,4 mii €	
2.8.	Modul de evidență documentară	buc	1	0,8 mii €	
2.9.	Achiziționarea unui program software de evidență a consumatorului	Buc	1	3,5 mii €	

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL” STRĂȘENI

		TOTAL			35,1 mii €	
III	DOCUMENTAREA					
3.1.	Asistență consultativă și tehnică	Plan de mediu local	lucrare	1	5 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
3.2.		Strategiei de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni inclusiv și a orașului în contextul regionalizării serviciilor de operare	lucrare	1	9 mii €	
3.3.		Elaborarea Studiului de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni	lucrare	1	300 mii €	
3.4.		Elaborarea Regulamentului privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților	lucrare	1	3 mii €	
3.5.		Elaborarea documentației tehnice privind construcția stației de epurare	proiect	1	25,6 mii €	
3.6.	Asistență consultativă și tehnică în implementarea planurilor de măsuri (în cazul în care factorii de decizie nu dispun de capacități și resurse interne pentru îndeplinire a acestora	Elaborarea Planului general de dezvoltarea a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Strășeni	lucrare	1	30 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.7.		Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și întreprindere	contract	1		
3.8.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
3.9.		Planului Strategic complex pe Întreprindere	lucrare			
3.10.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare			
3.11.		Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și a activității curente				
3.12.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
3.13.		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.14.		Politica de personal				
3.15.		Plan anual de recrutare				
3.16.	Planul anual de instruire					

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL” STRĂȘENI

3.17.	Regulamentul privind recrutarea și selectarea personalului				
3.18.	Regulamentul privind adaptarea personalului și mentorat				
3.19.	Regulamentul privind instruirea și dezvoltarea angajaților				
3.20.	Regulament privind atestarea angajaților				
3.21.	Regulamentul privind salarizarea angajaților în întreprinderii				
3.22.	Regulamentul privind motivarea personalului				
3.23.	Codul de conduită a angajaților				
3.24.	Formarea procedurilor interne scrise de planificare, bugetare și control				
3.25.	Politica tarifară	lucrare	1		
TOTAL					372,6 mii €
IV	REABILITAREA INFRASTRUCTURII DE ALIMENTARE CU APĂ				
4.1.	Reabilitarea rețelei existente de distribuție a apei din oțel	km	7	217,0 mii €	
4.2.	Reabilitarea rețelei existente de distribuție a apei din oțel cu conducta din PEID	km	1	37,8 mii €	
4.3.	Construcția a 6 cămine (nod de reglare a presiunii)	buc.	6	37,8 mii €	
4.4.	Construcția a 7 cămine (nod de evidență)	buc.	7	9,72 mii €	
4.5.	Renovarea sondei arteziene amplasate priza Micăuți	buc	7	175,0 mii €	
4.6.	Contorizarea stației Negrești și Iachir	buc.	2	4,4 mii €	
4.7.	Contorizarea debitului pentru priza Micăuți	buc.	4	8,5 mii €	
4.8.	Montarea transformator de curent electric 0,4kV	unit	1	18,9 mii €	
TOTAL					509,12 mii €
V	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA				
5.1.	Construcția stației de clorinare	unit	1	38,4 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele
5.2.	Construcția stației de epurare			(este necesar de estimat reieșind	

				din parametri necesari)	interne ale Întreprinderii
5.3.	Extinderea rețelei de canalizare	km	25	1425,0 mii €	
5.4.	Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor inginerești:				
	– Mașină specială pentru intervenții	unit	1	58,0 mii €	
	– Excavator	unit	1	56,0 mii €	
	– Generator de curent electric mobil	unit	1	5,2 mii €	
	– Aparat de sudura mase plastice	unit	1	5,8 mii €	
	– Pompa de apă mobilă	unit	1	4,8 mii €	
	TOTAL			1 593,2 mii €	
	TOTAL BUGET			2 517,0 mii €	

ANEXE

Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Elaborarea Planului de mediu al localității

Obiective propuse:

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

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

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

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

Anexa 2. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

- neîndeplinirii acestora;
- c) menținerea echilibrului contractual;
 - d) asigurarea unor relații echidistante și echilibrate între operator și utilizator;
 - e) respectarea clauzelor privind administrarea, întreținerea și predarea bunurilor publice;
 - f) independența managerială a operatorului față de orice implicare a autorităților și instituțiilor publice;
4. să predea către operator la data intrării în vigoare a prezentului Contract toate bunurile, instalațiile, echipamentele și facilitățile aferente întregii activități delegate, împreună cu inventarul existent, libere de orice sarcini pe baza unui proces verbal de predare-primire, anexat la contractul de delegare a gestiunii;
 5. să notifice către părțile interesate informațiile privind semnarea contractului de delegare;
 6. să faciliteze obținerea de către operator a autorizațiilor pentru lucrări și investiții pe terenurile publice și private, conform prevederilor legale în vigoare;
 7. să-și asume, pe toată durata contractului de delegare, toate responsabilitățile și obligațiile care rezultă din calitatea sa de proprietar, altele decât cele expres transferate operatorului prin contractul de delegare;
 8. să ia toate măsurile pentru înlocuirea bunurilor scoase din funcțiune, astfel încât capacitatea de a furniza serviciile să fie cel puțin constantă pe toată durata contractului;
 9. să nu-l tulbure pe operator în exercițiul drepturilor sale ce rezultă din contractul de delegare;
 10. să nu modifice unilateral contractul de delegare, cu excepția situațiilor expres prevăzute de lege sau de clauzele contractuale;
 11. să notifice operatorului apariția oricăror împrejurări care pot produce prin 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"> 4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de alimentare cu apă și canalizare, prevăzute de legislația în vigoare; 5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de apă și canalizare; 6. să presteze serviciul la toți utilizatorii din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii; 7. să țină la zi evidența tuturor utilizatorilor cu și fără contracte de prestări servicii; 8. să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciului de alimentare cu apă și canalizare, să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate; 9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare; 10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate; 11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent; 12. să înregistreze toate reclamațiile și sesizările utilizatorilor într-un registru și să ia măsurile de rezolvare ce se impun. În registru se vor consemna numele, prenumele persoanei care a reclamat și a primit reclamația, adresa reclamantului, data și ora reclamației, data și ora rezolvării, numărul de ordine al reclamației care va fi comunicat petentului.
5. Investițiile	<p>O astfel de clauză trebuie să detalieze sarcinile și responsabilitățile părților în ceea ce privește programele de investiții, programele de reabilitare, reparații și înlocuire, precum și condițiile de finanțare a acestora.</p> <p>În general, planurile de investiții și planul pentru lucrările de întreținere, reparații obișnuite, reparații planificate, lucrări de înlocuire, atât în ceea ce privește datele tehnice cât și cele financiare, sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauzele corespunzătoare din contractul de delegare stabilesc doar obligațiile părților în ceea ce privește investițiile și fac trimitere la anexa care detaliază aspectele tehnice și financiare.</p>
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	<p>Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.</p>
7. Indicatorii de performanță	<p>Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexe la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate.</p> <p>În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebui să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.</p>
8. Tarifele practicate de operator	<p>Această clauză contractuală ar trebui să prevadă care sunt tarifele ce urmează a fi practicate de operator și procedurile de ajustare și de modificare a tarifelor (o formulă de calcul poate fi fixată de către părțile contractante)</p>
9. Modul de tarifare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.</p>
10. Răspunderea contractuală	<p>Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută</p>

- obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare
Contractul trebuie să stipuleze în detaliu:
- actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale.
Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii.
- formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului;
- procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.
11. „Forța Majoră” Contractul trebuie să detalieze:
- definiția evenimentului de forță majoră
- obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată
- consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează:
- numărul de angajați pe categorii;
- obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.
13. Menținerea echilibrului contractual Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.
14. Modificarea contractului Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.

II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele

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

III – Alte anexe, astfel cum convin părțile (de exemplu: plan de investiții), care sunt obligatorii în cazul în care detaliază clauze contractuale obligatorii, dar făcând partea contractuală a contractului de delegare, nu din partea reglementară.

Anexa 3. Măsurile de reperfectare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Revizuirea modelul tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de furnizare a apei potabile
<ol style="list-style-type: none"> 1. MODEL: contractele-tip de furnizare a apei potabile aprobate de Guvern²³: <ul style="list-style-type: none"> • Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate²⁴ • Contract – model de alimentare cu apă potabilă și apă caldă menajeră a apartamentelor din blocurile locative / încăperilor locuibile în cămine²⁵ 2. Stabilirea unui termen nedeterminat de valabilitate a contractelor de prestare a serviciilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ 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 19.02.2002²⁶ 3. Stabilirea pentru elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual 4. Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment 5. Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale 6. Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare 	

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 cu delimitarea și indicarea viziunii Întreprinderii, misiunii, obiectivelor strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatorilor de îndeplinire, planurilor operaționale
<ol style="list-style-type: none"> 1. DATE GENERALE <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Prezentarea generală a Î.M. <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1. Date generale 1.1.2. Scurt istoric 1.1.3. Profilul de activitate 1.2. Prezentarea generală a proiectului <ol style="list-style-type: none"> 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. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Descrierea activității curente a întreprinderii <ol style="list-style-type: none"> 2.1.1. Serviciul I 2.1.2. Serviciul II 	

²³ Conform prevederilor art. 8 alin (2) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

²⁴ 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

²⁵ 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

²⁶ 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

- 2.1.3. Serviciul III
- 2.1.4. Serviciul IV
- 2.2. Analiza managementului și resurselor umane**
 - 2.2.1. Managementul și procesul organizatoric
 - 2.2.2. Structura resurselor umane ale întreprinderii
- 2.3. Analiza activității operaționale**
 - 2.3.1. Infrastructura tehnică
 - 2.3.2. Infrastructura și procesul de gestionare al serviciului
- 2.4. Analiza activității de marketing**
 - 2.4.1. Analiza procesului de vânzare
 - 2.4.2. Analiza utilizatorilor serviciilor de utilitate publică
 - 2.4.3. Politica tarifară
- 2.5. Analiza-diagnostic financiară**
 - 2.5.1. Analiza în baza bilanțului contabil
 - 2.5.2. Analiza în baza veniturilor, costurilor și rezultatelor financiare
 - 2.5.3. Analiza eficienței muncii
 - 2.5.4. Analiza pe baza indicatorilor financiari
- 3. ANALIZA SWOT**
- 4. STRATEGIA Î.M.**
 - 4.1. Misiunea și viziunea Î.M.**
 - 4.2. Obiectivele strategice ale Î.M.**
- 5. CADRUL GENERAL DE DEZVOLTARE A STRATEGIEI Î.M.**
 - 5.1. Strategia de stat în domeniul gestionării serviciilor întreprinderii**
 - 5.2. Cadrul legislativ în domeniul gestionării serviciilor întreprinderii**
 - 5.3. Situația privitoare la norma de consum / generare a serviciilor în zonă**
 - 5.3.1. Evoluția numărului populației
 - 5.3.2. Evoluția volumului de servicii
- 6. PLAN DE DEZVOLTARE A SERVICIULUI DE SALUBRIZARE ÎN CADRUL Î.M.**
 - 6.1. Management organizatoric și personal**
 - 6.1.1. Schimbări organizaționale în cadrul Î.M.
 - 6.1.2. Structura de organizare a Î.M.
 - 6.1.3. Asigurarea cu resurse umane a Î.M.
 - 6.1.4. Responsabilitățile personalului
 - 6.1.5. Reglementarea activității interne a întreprinderii
 - 6.1.6. Instruirea personalului
 - 6.2. Plan operațional**
 - 6.2.1. Infrastructură și factori de producție
 - 6.2.2. Procese operaționale
 - 6.2.2.1. Ipoteze
 - 6.2.2.2. Organizarea procesului operațional
 - 6.2.2.3. Procesul Serviciului I
 - 6.2.2.4. Procesul Serviciului II
 - 6.2.2.5. Procesul Serviciului III
 - 6.2.2.6. Procesul Serviciului IV
 - 6.2.2.8. Stabilirea tarifului
 - 6.3. Strategia de lucru cu clienții**
 - 6.3.1. Politica de conștientizare a populației
 - 6.3.2. Politica de prețuri
 - 6.3.3. Politica de deservire a clienților
 - 6.4. Plan financiar**
 - 6.4.1. Bugetul de investiții și plan de implementare al bugetului
 - 6.4.2. Bugetul de venituri și cheltuieli
 - 6.4.3. Prognoza rezultatelor financiare
 - 6.4.4. Prognoza fluxului de numerar
 - 6.4.5. Estimarea pragului de rentabilitate
 - 6.4.6. Analiza eficienței investiției
 - 6.4.7. Analiza sensibilității proiectului
- 7. PLAN DE IMPLEMENTARE A OBIECTIVELOR STRATEGICE**
- 8. ANALIZA RISCURILOR**
- 9. PLAN DE MONITORIZARE**

Anexa 5. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Sistemul informațional financiar²⁷:

- ⇒ *Trecerea evidenței financiar – contabile în formă electronică²⁸ 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.

²⁷ Utilizarea sistemelor de contabilitate în conformitate cu criteriile stabilite în art.15 din legea contabilității;

²⁸ 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

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

Anexa 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"> ✍ Introducere (descrierea scurtă a asociației, obiectivelor și sarcinilor); ✍ Ocupația personalului; ✍ Politica de bază; ✍ Încadrarea în muncă (angajarea, recrutarea); ✍ Termenul de încercare; ✍ Forma ocupării funcției (ziua de muncă deplină, prescurtată, lucru temporar); ✍ Ținerea fișelor personale a salariaților; ✍ Timpul și condițiile de muncă (orele individuale de muncă, graficul colectiv de muncă, orele de muncă supra normelor stabilite de legislație, explicații în cazul neprezentării la lucru, etc.); ✍ Structura salariului, Tarifele de salariu (salariile, onorariile funcțiilor), inclusiv: structura salariului, data eliberării avansului și a salariilor, onorariilor, deducerile la care au dreptul salariații, măsuri de ridicare a calificării personalului (cursuri, training-uri, alte măsuri), privilegiile pentru personal, sancțiuni pentru nerespectarea condițiilor de muncă, inclusiv pentru neprezentarea la serviciu, graficul concediilor, sărbătorilor, politica recuperării buletinelor pentru incapacitatea temporară de muncă, concedii din cont propriu, concedii de maternitate, în legătură cu îngrijirea copilului, cât pentru mame, atât și pentru tați, concedii ordinare administrative, asigurarea socială și medicală, ieșirea la pensie, alte privilegii, asigurarea vieții, asigurarea în cazul accidentelor de muncă; ✍ Politici și proceduri administrative generale: munca nelegată de funcțiile de bază, promovarea în funcție, închiderea oficiului, telefonia, comunicațiile, deplasările, lucrurile personale, cheltuielile de oficiu, păstrare și utilizarea, fumatul, utilizarea, reparația și profilaxia utilajului și mobilierului; ✍ Verificarea lucrului îndeplinit (respectarea graficului colectiv de muncă, evidența timpului individual de muncă, proceduri de control); ✍ Evaluarea micii (criterii principale: calitatea, cantitatea, comunicarea, inițiativa și creativitatea, Soluționarea problemelor (conflictele de muncă, evidența propunerilor, problemelor, avertizărilor); ✍ Eliberarea din funcție (din dorință proprie, la pensie, eliberarea din funcție în legătură cu nerespectarea regulamentului intern, a condițiilor de muncă, calcularea salariului de eliberare; ✍ Diagrama organizațională a asociației, Politica conflictelor de interese, Proceduri de verificare a lucrului îndeplinit, Enumerarea funcțiilor de bază (descrierea concretă funcțiilor nu se include în Politica de gestionare cu personalul, dar în alte documente, menționate mai sus). <p>Politica personalului se revizuieste periodic (nu mai rar decât odată în an) și se aplică în mod obligatoriu conform procedurilor descrise în aceasta.</p>

Anexa 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	DISPOZIȚII GENERALE	Cu menționarea scopului și principiilor
II	ORGANIZAREA PROCEDURII DE ATESTARE	Cu menționarea metodelor de formare a comisiei de atestare, a responsabililor de organizare a atestării și cu funcțiile acestora.
III	DESFĂȘURAREA PROCEDURII DE ATESTARE	Cu indicarea periodicității atestărilor și metodologia de petrecere a atestării
IV	DISPOZIȚII FINALE	

Anexa 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) _____

Sanctiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit _____

Numele, prenumele _____

Funcția _____

Data _____

II. Ședința de atestare

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării _____

Interviul de atestare a angajatului

Întrebări	Răspunsuri

Decizia _____

Recomandări _____

Opinii separate ale membrilor comisiei

Numele, prenumele _____ Opinia separată _____

Semnăturile membrilor comisiei de atestare

Numele, prenumele _____ Semnătura _____

Întocmit: _____ Luat cunoștință de către angajat

Data _____

Semnătura _____

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	Elaborarea unei metodologii scrise privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă
1. Baza regulamentară națională privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă:	<ol style="list-style-type: none"> a) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002 b) Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007 c) Standardul Moldovean (în continuare - SM) 213(1):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. (Partea 1. Condiții tehnice); SM 213(2):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. Partea 2. Condiții de instalare"
Acțiune vizată	Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă
Acțiune vizată	Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă
Acțiune vizată	Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii

²⁹ Conform prevederilor art.9 din Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Lista cu caracter recomandat a cazurilor de încălcare a condițiilor de instalarea și exploatarea contoarelor:
 - demontare a aparatelor de evidență, instalate la bransamentele utilizatorului, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii
 - informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator
 - deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor
 - instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență
2. Penalitățile stabilite urmează a fi prevăzute în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor

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

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

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

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

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

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

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
	<p><i>Conținut recomandat al registrelor de evidență a reparațiilor în rețea:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>data și ora anunțării defecțiunii</i> • <i>data programată și ora începerii executării lucrărilor</i> • <i>data și ora finalizării</i> • <i>tipul intervenției</i> • <i>tipul și cantitatea de materiale utilizate</i> • <i>utilajele și forța de muncă</i> • <i>nominalizarea echipei de lucru</i> • <i>costul lucrărilor pe structură de deviz general</i> • <i>altele</i>

Anexa 15. Măsurile de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

Revizuirea șablonului condițiilor tehnice și al proiectului de branșare

1. Lista cu caracter recomandativ a cerințelor față de condițiile tehnice și față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prezentată în punctele 5.1.6 și respectiv 5.1.9 ale Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Strășeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Strășeni nr.36/13 din 05.05.2011
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, Poliția rutieră, Inspectoratul ecologic teritorial ș.a.

Acțiune vizată

Desemnarea componenței comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare

1. Componență recomandată a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare: reprezentanții utilizatorului, Întreprinderii, Centrului teritorial de medicină preventivă, Comisiei pentru agricultură, ecologie, urbanism și amenajarea teritoriului a Primăriei și a altor organizații specializate interesate

Acțiune vizată

Aplicarea modelului tipizat al actului de verificare

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

Anexa 16. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

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

1. MODEL: cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău"³⁰
2. CONȚINUT OBLIGATORIU³¹: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului
3. Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare³²

³⁰ prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md

³¹ 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

³² Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

Acțiune vizată

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

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

Acțiune vizată

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

1. *Metode și instrumente recomandate:*
 - *Publicarea în locuri publice din localitate a unor avize scrise referitoare la obligativitatea³³ încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate*
 - ✍ *În avizele scrise publicate vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002, precum și la Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare, ce se recomandă a fi elaborat*
 - *Înaintarea unor avize scrise nominative³⁴ utilizatorilor care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa unui contract încheiat cu aceasta și care nu au reacționat la timp la avizele publice*
 - ✍ *În avize va fi indicat termenul concret oferit pentru prezentarea la sediul Întreprinderii cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: 10 zile³⁵*

³³ 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

³⁴ 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

- ✍ În avize va fi menționat că, în cazul refuzului utilizatorului de a încheia contract cu Întreprinderea în termenul indicat, calculul consumului de apă va fi făcut în baza normelor de consum aprobate de Consiliul orășenesc și utilizatorul va fi debransat de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare
 - Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a utilizatorului
 - ✍ Pentru economia de resurse poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de bransare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale utilizatorilor
 - Calcularea volumului supus facturării în baza normelor de consum aprobate în cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii, în condițiile continuării utilizării serviciilor de către acesta
 - Debransarea utilizatorului de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare în caz de refuz de la încheierea contractului de prestare a serviciilor
 - ✍ Debransarea va fi făcută cu un preaviz oficial de x zile
2. Acțiuni predecesoare:
- Verificarea plăților restante din partea utilizatorului pentru serviciile prestate de Întreprindere
 - ✍ Întocmirea unui Act de verificare a achitărilor până la încheierea contractului de prestare a serviciilor cu utilizatorul, prin care va fi confirmată lipsa datoriilor debitoare din partea utilizatorului față de Întreprindere pentru perioadele precedente sau va consemna suma datoriei acumulate și confirmarea sumei datoriei de către utilizator și acordul acestuia de a achita suma respectivă conform înțelegerii dintre părți
 - Cercetarea stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare ale utilizatorului, a utilajului sanitar și a contoarelor
 - Organizarea evidenței contorizate a consumului de apă pentru toți utilizatorii cu care se încheie contract
 - Sigilarea contoarelor instalate ale utilizatorilor
 - Înlocuirea contoarelor, care nu au trecut verificarea metrologică

³⁵ 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 UTILIZATORII

Acțiune vizată	Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor
<ol style="list-style-type: none"> 1. Date recomandate a fi incluse în fișa de evidență a contorului: <ul style="list-style-type: none"> • Număr contoare instalate • Locul instalării • Tip contor instalat • Data instalării • Data sigilării • Cazurile de ieșire din funcțiune • Cazurile de demontare și re-montare • Data ultimei verificări metrologice • Termenul de verificare 2. MODEL: Forma tipizată a fișei de evidență a consumului de apă prezentată în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007 3. Fișele de evidență a consumului de apă vor fi ținute în 2 exemplare: <ol style="list-style-type: none"> 1) pentru Întreprindere <ul style="list-style-type: none"> ✍ Pentru comoditate, evidența consumurilor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor, cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului 2) pentru utilizator <ul style="list-style-type: none"> ✍ Prezența fișei de evidență la utilizator va asigura un nivel mai înalt de încredere în calculele efectuate ✍ În momentul verificărilor de rutină, datele din fișele de evidență vor fi contrapuse pentru analiza corectitudinii datelor 4. Fixarea volumului apei furnizat în fișele de evidență a consumului de apă 5. Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în fișele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului 	
Acțiune vizată	Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către utilizator de a sigura accesul reprezentanților Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare
<ol style="list-style-type: none"> 1. Măsurile recomandate: <ul style="list-style-type: none"> – în cazul refuzului primar de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii <ol style="list-style-type: none"> 1) Indicarea intervalului orar în care utilizatorul e obligat să asigure accesul liber al reprezentantului Întreprinderii pentru verificarea stării tehnice a rețelelor interioare și a contoarelor utilizatorului și pentru citirea indicațiilor contoarelor în cadrul contractului de prestare a serviciilor încheiat cu utilizatorul 2) Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar ale vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună 3) Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinare referitor la obligativitatea aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului, utilizatorul va fi informat obligatoriu, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor ✍ Utilizatorului i se va aduce la cunoștință că în cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit, parvenite din vina sa, este obligat să informee Controlorul de sector, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon 4) Informarea cu 2 zile înainte despre data vizitei reprezentanților Întreprinderii 5) Prezentarea, în momentul vizitei de verificare, de către reprezentantul Întreprinderii investit cu funcția 	

de control, a legitimației de serviciu

- 6) Întocmirea unui act care să conțină: data înaintării avizului, data și ora vizitei, enumerarea reprezentanților Întreprinderii, confirmarea lipsei locatarului sau refuzului de acces al acestuia, preavizul pentru a doua vizită a reprezentanților Întreprinderii
- în cazul refuzului repetat de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii
- Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor
 - Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare
 - ✍ În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare
 - Anunțarea Directorului referitor la cazul de refuz al accesului
 - Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului
 - ✍ Modelul prescripției pentru asigurarea accesului este prezentat în Anexa 14 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007
 - ✍ În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute.
 - Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate în temeiul normelor de consum aprobate, până se va asigura accesul solicitat, fără drept de recalcul a sumelor calculate pentru această perioadă³⁶
 - ✍ Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului
 - ✍ Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat
 - ✍ Termen: din momentul expirării termenului specificat în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului
 - ✍ Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor
 - ✍ Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării
 - Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei
 - ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova
 - Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorului de achita serviciile prestate în termenul indicat în în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului

Acțiune vizată

Revizuirea formei tipizate a documentelor de plată emise

1. Elementele cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în facturi:
 - destinatarul facturii
 - data emiterii facturii
 - termenul de plată scadent
 - perioada pentru care s-a făcut facturarea
 - semnătura și ștampila emitentului
 - semnificația fiecărei obligații de plată cuprinse în factură (suma corespunzătoare facturilor anterioare neachitate, plată pentru serviciu, pentru penalități, pentru corecții etc.)
 - datele care au stat la baza stabilirii consumurilor de apă (consumurile de apă înregistrate de contor, numărul de persoane sau alte elemente, după caz)
 - tarifele aplicate pentru fiecare mărime de facturat, inclusiv baza legală
 - sumele rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată

³⁶ 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

- loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului
- 2. Prevederea în cadrul chitanțelor de plată pentru consumul de apă pe luna precedentă a unui loc special, în care utilizatorii, care dispun de contoare, vor indica volumul de apă potabilă consumată pe parcursul lunii curente³⁷
- 3. În calitate de exemplu poate servi modelul chitanței de plată din anexa nr.2 la Contractul-model propus în Anexa nr.5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Acțiune vizată

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

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

Acțiune vizată

Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale

1. În lipsa proprietarului, chiriașului, cheltuielile necesare pentru achitarea serviciilor de alimentare cu apă și/sau canalizare vor fi suportate de către persoanele care domiciliază în locuință³⁸
2. În caz de absență a locatarului, modul de percepere a plăților pentru serviciile necontorizate prestate de Întreprindere va fi stabilit conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă³⁹, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002
 - ✍ Pentru simplificarea procedurii de recalculare, înainte de plecare locatarii vor informa Întreprinderea despre data plecării, sosirii și durata absenței prin intermediul unei cereri scrise depuse la sediul Întreprinderii
 - ✍ Pe perioada specificată în cerere de suspendare a plății pentru serviciile prestate reprezentanții Întreprinderii vor controla constant lipsa locatarilor

³⁷ 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

³⁸ 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

³⁹ Anexa nr.4 - Modul de percepere a plăților pentru serviciile locative, comunale și necomunale, în caz de absență a locatarului

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

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată	Ținerea unui jurnal al datoriilor
	<ol style="list-style-type: none"> Actualizarea lunară a listei utilizatorilor rău-platnici și datornicilor Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici, care urmează a fi debransați de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare: <ul style="list-style-type: none"> pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare pe profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.) pe site-ul oficial al Întreprinderii <p>☞ după crearea acestora</p>
Acțiune vizată	Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată
	<ol style="list-style-type: none"> Elemente recomandate a fi menționate în avertizările scrise privind datoria acumulată: <ul style="list-style-type: none"> Suma datoriei acumulate Data expirării termenului de achitare a plății pentru serviciile prestate Termen-limită oferit spre achitare Preîntâmpinare referitor la posibilitatea sistării serviciului, prin debransare în caz de neplată în termenul indicat Preîntâmpinare referitor la intentarea cazului în instanța de judecată, pentru recuperarea forțată a datoriei acumulate
Acțiune vizată	Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la utilizatori
	<ol style="list-style-type: none"> Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: <ol style="list-style-type: none"> eliberarea certificatelor, autorizațiilor și altor acte solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea lansarea lucrărilor de reparație, întreținere etc a blocurilor locative din localitate doar după achitarea integrală de către toți locatarii a datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea Direcționarea cazurilor datornicilor și rău-platnicilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei <p>☞ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova</p>
Acțiune vizată	Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale utilizatorilor
	<ol style="list-style-type: none"> Graficul de achitare în rate va fi convenit de ambele părți Pentru achitarea în rate va fi încheiat un acord adițional la contractul de prestare a serviciilor sau un contract separat, care va cuprinde în mod obligatoriu <ul style="list-style-type: none"> Suma datoriei acumulate Perioada de formare a datoriei Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către utilizator) Graficul de achitare în rate Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată

Anexa 19. Măsurile de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor

1. *Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor :*
 - *Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului*
 - *Adresa de domiciliu (adresa juridică)*
 - *Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă*
 - *Prezența racordului la sistemul public de canalizare*
 - *Număr contoare instalate, data și locul instalării*
 - *Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate*
 - *Data sigilării contoarelor instalate*
 - *Data verificărilor metrologice ale contorului*
 - *Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor*
 - *Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)*
 - *Consumurile lunare de apă*
 - *Datoriile utilizatorului și perioada neachitării*
 - *Graficul de achitare a datoriilor*
- *Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor*

Anexa 20. Măsurile de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

Ținerea Registrului de reclamații

1. *Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006*
2. *Registrul de reclamații va fi șnuruat și autentificat prin aplicarea ștampilei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale*
3. *Registrul de reclamații va fi la un loc vizibil⁴⁰*

Acțiune vizată

Crearea unui site corporativ al Întreprinderii

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

Acțiune vizată

Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală

1. *Publicarea în mass-media⁴¹ a informațiilor referitoare la:*
 - *indicii de calitate a apei furnizate (periodic)*
 - *întreruperile planificate de alimentare cu apă potabilă (la necesitate)*

⁴⁰ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

⁴¹ Conform prevederilor art. 13 alin (1)și (4) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

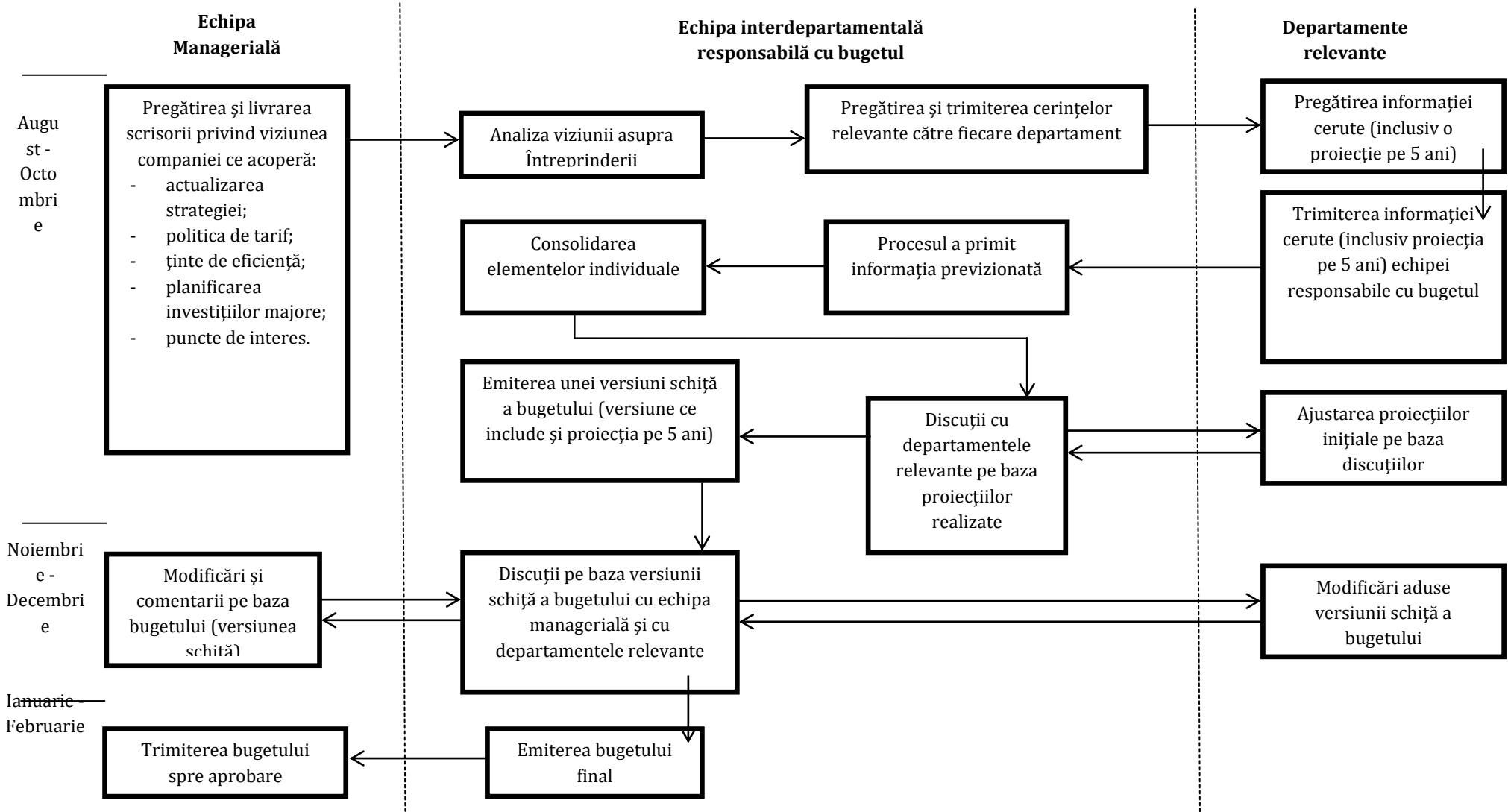
Anexa 21. Model buget de investiții

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														
Total														

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 22. Schema procesului bugetării



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

Anexa 23. Indicatori de performanță

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

Anexa 24. Indicatori de performanță operaționali

Indicatorii de performanță operațională

1. Conformitatea cu Calitatea Apei și a Apei Uzate

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

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

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

2. Consumul de Apă: litri/persoană/zi

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

3. Apa nefacturată

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

Indicatorii de performanță managerială

1. Acoperirea Populației

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

2. Procentul de Consumatori Contorizați

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

3. Populația Deservită pe Angajat

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

Indicatorii de performanță financiară

Indicatorii de performanță financiari aleși reprezintă indicatorii de baza a ceea ce înseamnă sănătate financiară, fiind ușor de colectat și calculat. Aceștia se bazează pe analiza standard a situațiilor financiare elaborate de către fiecare întreprindere. Indicatorii analizează 3 categorii de condiții financiare, în speța, *profitabilitatea, lichiditatea și solvabilitatea. Acești indicatori trebuie separați de alți indicatori financiari folosiți în analiza proiectelor, decizii de investiții sau în analize de costuri operaționale.* Indicatorii de performanță au fost aleși deoarece produc o imagine generală asupra sănătății financiare a întreprinderii și indică abilitatea a priori a acesteia de a-și asuma și a finanța un proiect. De asemenea, în cazul în care acești indicatori de performanță sunt prezentați pe o perioadă mai mare de timp (în ultimii trei ani), se vor vedea și unele tendințe ale acestora (de exemplu, durata medie de încasare a clienților poate să 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 creditorii din totalul fondurilor atrase. Datoriile totale includ atât datoriile curente cât și pe cele pe termen lung. Acest indicator ajută la formarea unei idei despre structura financiară a întreprinderii: 20% este o valoare normală, deoarece nu există întreprinderi fără datorii (fie comerciale, bancare, fiscale); 50% este un nivel maxim. Dacă o 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 25. Structură model propusă pentru Politica tarifară

MANAGEMENT FINANCIAR

Acțiune vizată

Elaborarea și aprobarea Politicii tarifare în concordanță cu cerințele Băncii Mondiale

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