

RAPORT

Proiect de consultanță:

PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

**Întreprinderii Municipale
„Gospodăria Locativ - Comunală Ialoveni”**



USAID

DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Chișinău, 19 martie 2014

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

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

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

Partener:

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

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

1. ANALIZA SWOT A ÎM „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI”	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. „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI”	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.....	31
ANEXE	34

Lista de anexe

<i>Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local.....</i>	<i>34</i>
<i>Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciului de salubritate</i>	<i>35</i>
<i>Anexa 3. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciului de salubritate la nivel de localitate..</i>	<i>36</i>
<i>Anexa 4. Clauze minime propuse pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i>	<i>37</i>
<i>Anexa 5. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderi Municipale</i>	<i>41</i>
<i>Anexa 6. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....</i>	<i>43</i>
<i>Anexa 7. Procesul recomandat de planificare strategică</i>	<i>44</i>
<i>Anexa 8. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate</i>	<i>44</i>
<i>Anexa 9. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii</i>	<i>45</i>
<i>Anexa 10. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane.....</i>	<i>46</i>
<i>Anexa 11. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului</i>	<i>47</i>
<i>Anexa 12. Model fișă de atestare</i>	<i>48</i>
<i>Anexa 13. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului</i>	<i>49</i>
<i>Anexa 14. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional.....</i>	<i>50</i>
<i>Anexa 15. Etape propuse spre implementarea măsurii de creare a serviciului de dispecerat.....</i>	<i>50</i>
<i>Anexa 16. Etape propuse spre implementarea măsurii de înființare a unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul</i>	<i>50</i>
<i>Anexa 17. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexa 18. Model buget de investiții</i>	<i>52</i>
<i>Anexa 19. Schema procesului bugetării</i>	<i>53</i>
<i>Anexa 20. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.</i>	<i>54</i>
<i>Anexa 21. Indicatori de performanță financiari recomandați</i>	<i>55</i>
<i>Anexa 22. Structura model propusă pentru Politica de tarifară</i>	<i>56</i>

REZUMAT

Scopul elaborării Planului de dezvoltare și îmbunătățire al activității Întreprinderii Municipale „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni” constă în oferirea unor recomandări generale privind îmbunătățirea și dezvoltarea activității Întreprinderii.

La baza elaborării **Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni”** stă analiza diagnostic a activității Întreprinderii realizată pentru perioada anului 2013 precum și a indicatorilor financiari ce caracterizează activitatea acesteia pentru perioada anilor 2010-2012. Rezultatele integrale ale analizei sunt expuse în raportul **Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni”**.

! **NOTĂ:** Deoarece Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni” a fost fundamentat în baza rezultatelor Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale - 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 „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI” Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

- management strategic și organizațional (include analiza instituțională, de management și managementul resurselor umane)
- management operațional,
- marketing și relații cu utilizatorii,
- management financiar.

Reieșind din profilul de activitate și specificul activității al Întreprinderii, precum și din situația curentă a acesteia, reflectată sumar în analiza SWOT, în capitolul 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A ÎM. „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI” au fost trasate principalele direcții de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii:

- ⇒ Îmbunătățirea activității operaționale
- ⇒ Modernizarea și extinderea activității

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

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

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

1. ANALIZA SWOT A ÎM „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI”

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

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

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

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

- **Error! Reference source not found.**
- **Error! Reference source not found.**
- **Error! Reference source not found.**
- **Error! Reference source not found.**

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
+ Legalitatea a genurilor de activitate, documentelor existente, etc. + Forma de exercitare a activității (fără concesiune) oferă deschidere către fondurile publice + Managementul organizațional, în mare parte, funcțional (organigrama reflectă starea reală), dinamic decizional + Utilizarea sistemului informațional avansat, parțial + Membru al Asociației Patronale a Serviciilor Publice din R. Moldova; existența sindicatelor și a Contractului colectiv de muncă;	– Lipsa unui Contract de gestiune a activelor și serviciilor între Consiliul local și operatorul local de servicii – Viziunea factorilor de decizie este pe TS și poartă un caracter preponderent operațional decât strategic prin practicarea unui mecanism reactiv de planificare strategică și operațională – Insuficiența unui nivel tehnic avansat de informatizare și automatizare a tuturor proceselor – Lipsa reglementării funcției de control / monitorizare (lipsa indicatorilor de eficiență) – Lipsa culturii de leadership – Lipsa actelor normative, corporative care reglementează procesele HR;
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Influența factorilor externi - piață, oportunități investiționale, etc. asupra necesității schimbării instituționale a operatorului ! Existența potențialului de creare a unui sistem informațional avansat (proiecte de majorare a nivelului de gestiune internă, ex. USAID, etc.) ! Oportunitatea de a deveni operator regional	✘ Lipsa cadrului legislativ național complex cu privire la gestiunea serviciilor de salubritate ✘ Influența factorilor externi (politic, social) asupra dezvoltării strategice și organizaționale a ÎM ✘ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a problemelor serviciilor comunale ✘ Migrația potențialei forțe de muncă din zonă

1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Existența unui mecanism eficient de organizare a activității de colectare, transportare a deșeurilor + Utilizarea sistemului automatizat pentru elaborarea principalelor acte de reglementare a activității 	<ul style="list-style-type: none"> – Lipsa setului de documente de reglementare ale procesului operațional (inclusiv decizional) – Exercițarea unei activități improprie (Apă Canal) – Influența fondatorului în procesul decizional intern – Desfășurarea incompletă a activității de salubritate (lipsa colectării selective, neprelucrarea post-colectare, etc.) – Starea precară a infrastructurii de salubritate (tehnica veche, insuficientă, depozit neautorizat și amplasare ilegală)
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Dezvoltarea, în proces, a cadrului juridic reglementativ¹ ! Promovarea protecției mediului la nivel național ! Existența posibilităților de participare la proiecte de finanțare, inclusiv a infrastructurii tehnice, a procesului operațional, asistență tehnică ! Existența potențialului de extindere a ariei și a serviciilor prestate 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Costuri ridicate pentru crearea infrastructurii tehnice necesare ✗ Dezvoltare insuficientă a pieței de reciclare și valorificare a deșeurilor ✗ Lipsa de receptivitate și interes a populației la necesitatea serviciului de salubritate ✗ Risc de poluare a mediului ✗ Risc de îmbolnăvire a populației, inclusiv a muncitorilor

1.3. Marketing și relații cu utilizatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Flexibilitatea politicii de lucru cu utilizatorii și furnizorii în funcție de specificul fiecăruia + Promovarea unei politici tarifare echitabilă social + Eficiența procesului de facturare, colectare a plăților, gestiune a achitărilor (folosirea sistemului automatizat de evidență) 	<ul style="list-style-type: none"> – Neacoperirea totală a ariei cu serviciul prestat – Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale – Existența lacunelor contractuale cu unul dintre partenerii strategici – „Apă Canal” Chișinău – dificultăți în soluționarea problemei – Evidența manuală a registrului achizițiilor (procurilor)
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Desfășurarea activității în condiții de „Monopol natural” – condiție pentru dezvoltare, extindere a serviciilor ! Aprobarea prevederilor legislative privind activitatea de salubritate ! Posibilitate de extindere teritorială a serviciilor 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Pretenții și așteptări crescute de la utilizatori ✗ Apariția necoerenței între veniturile viitoare ale populației și potențialele majorări de tarif ✗ Majorarea gradului de refuz al utilizatorilor pentru prestarea serviciului ✗ Continuarea procesului de transportarea și depozitare neautorizată a deșeurilor

¹ Strategia națională 2013-2027 și a planului regional de gestionare a deșeurilor

<p>! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamei cu copii mici sau cu mulți copii, a veteranilor de război și a persoanelor cu dizabilități în achitarea serviciului într-un mod convenabil, cât și în exprimarea reclamațiilor și sugestiilor față de serviciile primite, etc.</p>	<p>⚡ Potențiale reclamații din partea anumitor grupuri sociale în privința imposibilității acoperirii costurilor serviciului, cât și cu referire la lipsa condițiilor adecvate pentru achitarea acestora ori exprimarea reclamațiilor, etc. De ex. lipsa pantelor pentru persoanele 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 mamei cu copii mici de a achita serviciile.</p>
--	--

1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Aplicarea a mecanismului de Management financiar, (cu unele rețineri) + Desfășurarea eficientă a proceselor financiare elementare (ex., fluxuri de informații, raportare, delegare responsabilități) + Gestiunea financiară optimă în funcție de resursele disponibile + Existența sistemului informațional de evidență economico-contabilă 	<ul style="list-style-type: none"> – Lipsa unei viziuni financiare pe termen lung – Lipsa conceptului formalizat de Management financiar – Practicarea, parțial, a evidenței economico-contabilă pe suport de hârtie – Lipsa formalizării procesului decizional financiar, a controlului financiar intern și a mecanismului de raportare – Lipsa capacității investiționale – Menținerea unor principii vechi de evidență contabilă, care denaturează starea / valoarea reală a patrimoniului întreprinderii – Desfășurarea activității în condiții de rentabilitate scăzută (negativă din activitatea operațională și totală) și predispunere ridicată către faliment
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Existența posibilităților externe de suport tehnic și informațional în crearea unui sistem eficient de Management financiar (ex. Programe de asistență, consultanță – USAID, programe de cooperare europeană)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Lipsa eficienței de conlucrare cu APL în vederea clarității documentare a modului de evidență a activelor gestionare ⚡ Încălcarea prevederilor legale privind încasarea plăților în numerar în procesul de colectare a achitărilor de la utilizatori

2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „GOSPODĂRIA LOCATIV – COMUNALĂ IALOVENI”

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 localității, cât și în planul serviciilor de utilitate publică este colaborarea instituțională eficientă. Oportunitățile de dezvoltare a Întreprinderii Municipale „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni” sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele Consiliului orașenesc și ale Primăriei.

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

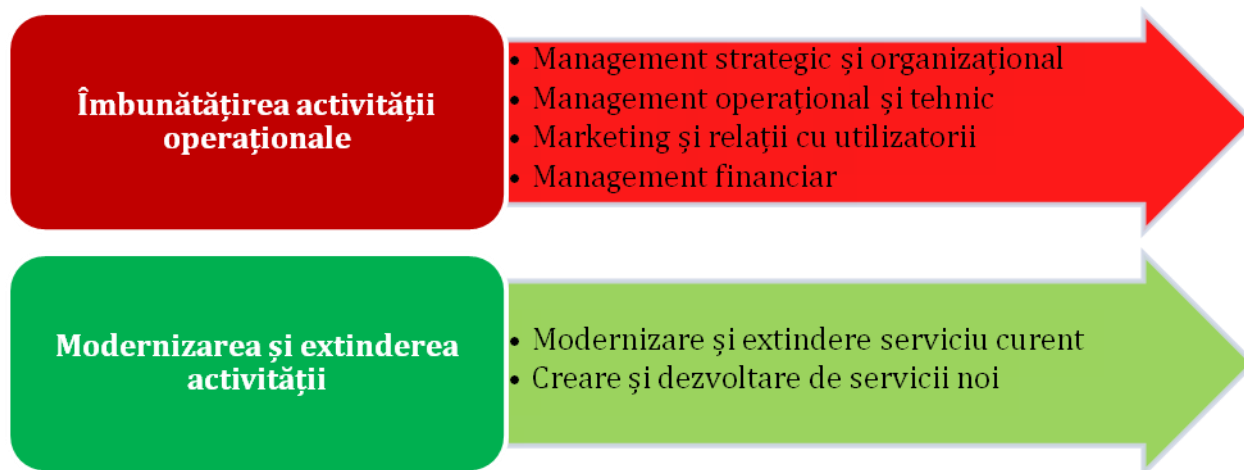
Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, **Misiunea** propusă pentru ÎM „Gospodăria Locativ – Comunală Ialoveni” este:

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

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii în vederea îndeplinirii misiunii sunt:

- ***dezvoltarea durabilă***
- ***asigurarea egalității de tratament și a incluziunii***
- ***accesibilitatea prin prisma suportabilității serviciilor***
- ***transparența, consultarea și antrenarea în decizii a populației***
- ***asocierea intercomunală și parteneriatul***
- ***recuperarea în totalitate de către operatori a costurilor prestării serviciilor***
- ***corelarea cerințelor cu resursele***
- ***asigurarea unui regim de funcționare continuu***
- ***asigurarea autonomiei financiare***
- ***transparența operațiunilor organizatorice și comerciale***
- ***protecția și ocrotirea mediului înconjurător***

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



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

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

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

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

- 1) modernizarea 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 ale 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 la nivel de localitate
 - Automatizarea completă a sistemelor informaționale interne
 - Implementarea unui mecanism intern de planificare, evaluare și control al activității pe termen mediu și lung
 - Divizarea și formalizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii
 - Asigurarea procesului de gestiune a resurselor umane corespunzător cerințelor legale și tendințelor în domeniu

SECTOR MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

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

SECTOR MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

- Strategii:**
- Perfecționarea procesului de lucru cu utilizatorii
 - Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor
 - Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)

SECTOR MANAGEMENT FINANCIAR

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

DIRECȚIA MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII

SECTOR MODERNIZARE ȘI EXTINDERE SERVICIU CURENT

- Strategii:**
- Rezolvarea problemei depozitării deșeurilor
 - Perfecționarea infrastructurii tehnice
 - Majorarea ariei de acoperire în mediu la 90% - 100%

SECTOR CREARE ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI

- Strategii:**
- Consolidarea activității prin prestarea serviciilor adiționale de utilitate publică :
 - Amenajare spații verzi,
 - Iluminatul stradal,
 - Servicii funerare,
 - Alte servicii de salubritate și amenajare prestate persoanelor fizice.

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 ulterior 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. În acest sens este absolut iminentă colaborarea între Întreprindere și Primărie pentru a fi transferate acele genuri de activitate, care la moment sunt în gestiunea directă a Primăriei și care atrag resurse financiare și eforturi manageriale comparativ mai mari decât ar fi în cazul gestionării acestora de către Întreprinderea Municipală. Acest fapt va aduce beneficii pentru ambele părți, în primul rând prin optimizarea costurilor, pentru APL – costuri operaționale, iar pentru Întreprinderea Municipală – dispersarea riscurilor, și a veniturilor, precum și scăderea gradului de presiune a cheltuielilor administrative asupra volumului de venituri. 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.

4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
	Sector	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică (ex. salubritate)	Elaborarea Planului de mediu al localității (referire <i>Anexa 1</i>)	Plan de mediu local	Existența unui document strategic care să fixeze obiectivele și politicile de mediu pentru localitate, care sunt necesare în luarea deciziilor zilnice de management, inclusiv pentru gestionarea serviciilor de utilitate publică	3 - 4 luni	APL Consiliul local Comisiile de specialitate (mediu, amenajare teritoriu, funciare, economică, planificare, dezvoltare teritorială, etc.) Societatea civilă Ministerele de resort Operatorii de servicii de utilitate publică
		Elaborarea Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de salubritate (referire <i>Anexa 2</i>)	Strategie de dezvoltare și funcționare pe TM și TL al serviciului de salubritate	Existența unui document strategic pentru asigurarea dezvoltării durabile în domeniul salubrității în funcție de documentația de urbanism și programele de dezvoltare economico-socială a localității și a bazei legislative existente	6-10 luni	APL Consiliul local Societatea civilă Directorul Întreprinderii



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.

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate (referire <i>Anexa 3</i>)	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului, majorarea capacității de gestiune a serviciilor, atractivitate investițională	3-4 luni	Consiliul local 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	Acte de transmitere în gestiune a bunurilor revizuite	Gestionarea corectă a activelor primite în folosință Confirmarea drepturilor și obligațiilor întreprinderii asupra bunurilor transmise Stabilirea condițiilor de exploatare și modului de restituire, etc.	2 – 3 luni	APL Consiliul local Juristul APL Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii Contabilul Întreprinderii,
		Semnarea unui contract de gestiune între fondator și Întreprindere privind serviciile de utilitate publică prestate de operator (referire <i>Anexa 4</i>)	Contract de gestiune încheiat între fondator și Întreprindere	Definirea clară a responsabilităților părților Monitorizarea îndeplinirii sarcinilor	3-4 luni	Juristul Întreprinderii, Juristul APL, Directorul Întreprinderii
	Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii Elaborarea și aprobarea pe intern a unui nomenclator al activităților desfășurate Aprobarea statutului în redacție nouă	Statut revizuit aprobat	Corespunderea conținutului Statutului exigențelor unui act constitutiv al entității juridice prin includerea reglementărilor exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială. Funcționalitatea prevederilor statutului prin utilizarea în toate domeniile de gestiune a	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii, Juristul APL,

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				uneia și aceleiași terminologii ce țin de genurile de activitate desfășurate		
Îmbunătățirea managementului strategic intern		Adoptarea de comun acord, între APL și ÎM a unui model de luare a deciziilor strategice	Formalizarea planurilor și obiectivelor strategice comune	Existența unor documente ce reflectă rezultatele ședințelor strategice cu administrația ÎM ce permite planificarea eficientă pentru anul viitor	1 – 2 luni	APL Consiliul local Directorul Întreprinderii
		Elaborarea și aprobarea Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderii Municipale (referire Anexa 5)	Plan strategic de dezvoltare a ÎM	Crearea unei baze argumentative manageriale eficiente prin crearea viziunii și misiunii întreprinderii care creează cadrul de identificare a obiectivelor și pașii concreți de îndeplinire a acestora.	3-4 luni	
		Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților întreprinderii, responsabilități repartizate	Fiecare angajat cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Prezentarea Planului Strategic angajaților întreprinderii și repartizarea responsabilităților				
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan strategic actualizat	Actualizarea va permite dinamizarea argumentată a deciziilor manageriale și flexibilitatea la factorii interni și externi	Periodic / la necesitate	
		Instruirea echipei de conducere în noțiuni de planificare strategică , elaborarea planurilor pe termen lung și comunicarea echipei în vederea obiectivelor de realizat și rezultatelor viitoare (referire Anexa 6, Anexa 7)	Abilități de planificare strategică	Eficientizarea muncii și crearea condițiilor optime pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii	Periodic	Directorul Întreprinderii Fondatorul

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective concrete pe termen scurt, mediu și lung, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv				
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale alături de Fondator	Implicarea egală a părților – delegare responsabilități	Creșterea gradului de transparență și responsabilizare precum și asumarea comună a riscurilor și beneficiilor rezultante	Permanent	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	Perfecționarea structurii organizaționale ale întreprinderii	Revizuirea organigramei în funcție de noile modificări la nivel strategic, organizatoric și operațional ce vor fi efectuate Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora	Structura organizațională actualizată noilor modificări	Mentținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni. Perfecționarea sistemului clar de subordonare funcțională.	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii Fondatorul
	Perfecționarea / optimizarea managementului organizațional	Elaborarea unui Regulament de ordine internă privind structura organizatorică în baza fișelor de post existente, și relațiilor de subordine și de colaborare stabilite deja de ani de zile în cadrul întreprinderii	Regulament de ordine internă privind structura organizatorică	Stipularea relațiilor dintre subdiviziuni și tipurile de documente – rapoarte interne ale întreprinderii care circulă de la o subdiviziune la alta – pe orizontală, cât și pe verticală – de la subordonați la șefi și invers. Distribuirea clară funcțiilor și responsabilităților (ex. reducerea funcției de controlori prin semnarea contractului cu Poșta Moldovei, controlorii rămași vor acoperi activitatea de relații cu sectorul privat și agenții economici inclusiv în plan de prelungire a	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				contractelor, soluționarea plângerilor, etc. ,precum și în condițiile unei previziuni clare a volumului de lucru rămas la un singur controlor])		
		Formalizarea proceselor prin documente de ordin intern: regulament, proceduri, instrucțiuni scrise	Regulamente, proceduri, instrucțiuni scrise	Sensibilizarea angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați; Identificarea conducătorilor sau stăpânilor de procese din lanțul valoric al activității de bază		Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Perfecționarea conținutului Regulamentului intern existent	Regulament intern perfecționat	Stipularea relațiilor dintre angajați, a rolurilor fiecăruia în cadrul proceselor de lucru	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
Perfecționarea și completarea sistemului de raportare și control		Revizuirea formelor de raportare operativă financiară și activității curente	Sisteme de raportare și control elaborate și implementate	Sistematizarea documentației	4-5 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Implementarea sistemului unic de raportare sistematică și analitică cu includerea unei liste determinate de indicatori (referire <i>Anexa 8</i>)		Îmbunătățirea gradului de raportare operativă		
		Implementarea programului sistematic de control		Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal Implementarea controlului în timp util Facilitarea procesului decizional argumentat și eficient Monitorizarea suficientă și eficientă Prevederea riscurilor Monitorizarea activității cu		

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				o acoperire mai extinsă Posibilitatea elaborării acțiunilor preventive pentru eliminarea riscurilor		
Perfecționarea sistemului informațional		Procurarea tehnicii de calcul Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele Automatizarea procesului de prelucrare și transmitere a informației conținută în registre, blancuri, jurnale;	Tehnică de calcul achiziționată Angajații instruiți	Posibilitatea stocării integrale a informației la Întreprindere Reducerea timpului de procesare, majorarea eficienței muncii, crearea condițiilor de credibilitate, siguranță (confidențialitate) exactitate, oportunitate, sistematizare, detaliere și claritate a informației Creșterea gradului de control general asupra activității Întreprinderii; Acces nelimitat la informația internă și externă Automatizarea integrală a proceselor de evidență	3-6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate către factorii de decizie; crearea unei baze de indicatori argumentativi pentru luarea deciziilor strategice; automatizarea treptată prin introducerea tehnicii moderne; instruirea în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Excel		
	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	Modificarea sistemului contabil integrat 1C cu versiunea 8	Soft 1C înlocuit și implementat	Crearea unor condiții avantajate și performante de procesare și prezentare a datelor și rapoartelor financiare în condițiile implementării la nivel național al noilor standarde de contabilitate; Crearea condițiilor de trecere a întregii informații contabile în sistemul automatizat de evidență	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Procurarea unui soft pentru evidența personalului	Soft procurat	Acces rapid și simplu la informații	2 luni	
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit	Eficientizarea activităților Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul Întreprinderii Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date	50 ore	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Perfecționarea procesului de administrare a personalului	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a întreprinderii (referire <i>Anexa 9</i>)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați	2 luni	Consiliul local Directorul Manager resurse umane
		Elaborarea Politicii de personal a companiei (referire <i>Anexa 10</i>)	Politică de personal elaborată și aprobată		2 luni	
		Instruirea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiile personale.	Personal școlarizat		În decurs de 2 săptămâni după aprobarea politicii	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat		Annual	
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat		Annual în perioada lunilor septembrie - octombrie	
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților în întreprinderii și a fișelor de atestare (referire <i>Anexa 11</i> ; <i>Anexa 12</i>)	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Fortificarea culturii de leadership în întreprindere	Cultura de leadership în întreprindere		Crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprindere referitor la calitățile de leader eficient; studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora.	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea Codului de conduită al angajatului întreprinderii (referire <i>Anexa 13</i>) Dezvoltarea culturi de cooperare si colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc)	Cod de conduită elaborat	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de întreprindere		
		Procurarea echipamentului de protecție pentru muncitorii încadrați în procese de muncă semi-nocive de muncă	Echipe procurate	Personal dotat cu echipament		
Întărirea capacităților instituționale în domeniul gestionării deșeurilor		Crearea asociațiilor interraionale pentru gestionarea deșeurilor (Ialoveni, Strășeni, Hâncești, Criuleni, Dubăsari, Anenii Noi; mun. Chișinău).	Asociația creată	Promovarea unei viziuni strategice de planificare în domeniul gestionării deșeurilor prin abordare regională având la bază HG nr. 248 din 10.04.2013. se va crea o instituție capabilă de stabilirea unui management durabil al deșeurilor, economico-fezabilă și la un tarif social acceptabil de populației. Va accelera atragerea investițiilor necesare	10 - 12 luni	APL nivel II
		Negocierea cu donatorii externi a asistenței tehnice e pentru dezvoltarea studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.4	Memorandum de înțelegere semnat		1-2 ani	APL nivel II Factorii de decizie din interiorul ÎM
		Elaborarea studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.4	Studii de fezabilitate elaborate Avis pozitiv al EES la Documentația EIMÎ și Proiectele tehnice		1-2 ani	
Sporirea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor		Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor	Societate civilă conștientă de importanța serviciului și responsabilă vis-a- vis de procesul de organizare	Promovarea colectării deșeurilor; Sporirea vizibilității Întreprinderii și majorarea încrederii populației în activitatea desfășurată	Periodic	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
Sector	MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC					

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Perfecționarea procesului de management operațional	Elaborarea, aprobarea și implementarea Manualului operațional al Întreprinderii (referire Anexa 14)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță.	6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Organizarea Serviciului de dispecerat (referire Anexa 15)	Serviciu de dispecerat organizat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de mentenanță	1-2luni	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
	Mentenanța echipamentelor / utilajelor	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite personalului	Permanent	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	Permanent	
		Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere	Trimestrial	
		Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii	Planificarea activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii efectuată	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme	1-2 luni	
		Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de	Riscuri și situații de urgență identificate	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării echipamentelor și a	2 luni	

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		operare		conductelor		
		Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor	Metode de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor elaborate și aprobate	Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitățile unde societatea își desfășoară activitatea.	2-3 luni	
	Renovarea/ completarea infrastructurii tehnice de operare curentă	Reconstrucția și renovarea a cca. 20 platforme de colectare a deșeurilor	20 platforme reconstruite / renovate	Majorarea calității serviciilor prestate prin majorarea calității tehnice a infrastructurii și completarea acestora	6-12 luni	Fondatorul Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Procurarea cel puțin a unui mijloc de transport specializat cu capacitatea de cca. 16m ³	Mijloc de transport de colectare a deșeurilor menajere solide cu capacitatea de 16m ³			
		Procurarea a cca. 100 tomberoane de 1,5m ³	100 tomberoane de 1,5m ³	Creșterea calității serviciilor prestate pentru utilizatorii de la casele de bloc		
		Procurarea a cca. 1000 tomberoane de 0,24m ³	1000 tomberoane de 0,24m ³	Creșterea calității serviciilor prestate pentru utilizatorii de la casele din sectorul particular		
	Sector	MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII				
	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg	Înființarea la nivelul Întreprinderii a unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul (referire Anexa 16)	Componenta structurală și numerică a subdiviziunii stabilită Responsabilitățile subdiviziunii stabilite Modificările în organigrama Întreprinderii aprobate Angajații subdiviziunii desemnați	Îmbunătățirea relațiilor cu utilizatorii și publicul larg Concentrarea activităților legate de lucrul cu utilizatorii	30 zile	Jurist Director
		Îmbunătățirea lucrului cu reclamațiile (crearea registrului reclamațiilor și gestionarea acestuia)	Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații	Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea	1 – 3 zile	Responsabil de procesul de lucru cu

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil	
		conform prevederilor legale ²⁾)	selectat și amenajat Registru de reclamații plasat în loc vizibil Rezultat documentat al rezolvării reclamației	plângerilor și propunerilor din partea utilizatorilor		utilizatorii	
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețele de socializare populare	Profiluri create	Asigurarea prezenței Întreprinderii în mediul on-line Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	1 zi	Director 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		20 zile	Director Specialist IT	
		Crearea unui site corporativ al Întreprinderii	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 plasate privind Întreprinderea		10 zile	Director Manager de oficiu	
		Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală	Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată		periodic	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii	
		Elaborarea modelului tipizat al chestionarului de evaluare a satisfacției utilizatorilor	Modelul anchetei elaborat și aprobat		Evaluarea nivelului de satisfacție a utilizatorilor și a evoluției acestuia în timp	5 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		<i>Se recomandă administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor</i>	Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și				

² Legea nr. 105-XV din 13 martie 2003 privind protecția consumatorilor (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 126-131, art. 507)

Hotărârea de Guvern nr. 1141 din 04 octombrie 2006 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 06 octombrie 2006, nr. 161, art. 1233) pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		<i>Întreprinderii</i>	aprobate			
	Perfecționarea sistemului de contractare	Elaborarea unui model tipizat al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor, în format electronic	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de utilizatori, elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator	1-2 zile	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Documentarea și optimizarea procesului de inventariere a 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	Identificarea utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea utilizatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de utilizare	3 luni	Jurist Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Optimizarea procesului de contractare prin calcularea indicatorilor de evidență și menționarea, în scris, a concluziilor rezultante	Listă de indicatori de evidență a sistemului de contractare: rata de creștere anuală, gradul de acoperire, etc.	Îmbunătățirea lucrului de evidență a procesului de contractare. Crearea condițiilor pentru luarea argumentată a deciziilor manageriale	1-2 luni	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
	Sector	MANAGEMENT FINANCIAR				
	Crearea unei viziuni și strategii financiare pe termen lung	Elaborarea unei strategii financiare interne	Direcții concrete de activitate, surse determinate de formare a fluxului financiar necesar, sarcini concrete pe direcții viitoare de acțiuni, etc.	Determinarea direcțiilor concrete de activitate; Identificarea programelor, proiectelor ce vor fi realizate pe baza resurselor disponibile sau viitoare; Stabilirea sarcinilor concrete pentru fiecare din direcțiile viitoare de acțiuni; Asigurarea calității serviciilor oferite;	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Întreținerea și administrarea bună a ÎM; Crearea condițiilor de durabilitate a funcționalității întreprinderii.		
		Elaborarea Politicii financiare (referire <i>Anexa 17</i>)	Politică financiară elaborată, aprobată și implementată	Stabilirea obiectivelor de natură managerial – financiară; întărirea gestiunii economico-financiare și îmbunătățirea generală a activității financiare; analiza și perfecționarea indicatorilor economico-financiar și de performanță, ș.a.	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Instruirea factorilor de decizie în vederea formării capacităților de analiză a resurselor disponibile, de stabilire a strategiei și a tacticii de acțiuni pentru atragerea de resurse financiare suplimentare	Resurse interne pregătire în gestionare financiară eficientă	Formarea setului de cunoștințe și abilități de determinare a necesităților de surse financiare și fonduri; Gestionarea financiară a procesului de căutare a surselor de finanțare; Elaborarea și gestionarea deciziilor financiare, care vizează consolidarea stabilității și independenței financiare a întreprinderii; Asigurarea scopului activității statutare	Periodic	Directorul Responsabil Resurse umane Manager Departament financiar
	Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate	Instruire efectuată	Se va scurta intervalele de colectarea datelor, astfel crescând eficiența. Sistemele permițând personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului	50 ore	Directorul Managerul Departamentului Financiar
		Îmbunătățirea politicii de contabilitate și adaptarea la specificul activității	Politica de contabilitate îmbunătățită		2 luni	Responsabil Resurse umane

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				de colectare și formare a rapoartelor.		
Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control		Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate		Anual În perioada septembrie-octombrie	Manager departament financiar Economistul
		Planificarea activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte	Activități planificate			
		Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale (recomandări privind formarea bugetelor și tipuri de bugete sunt prezentate la <i>Anexa 18</i> și <i>Anexa 19</i> Error! Reference source not found.)	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității		
		Optimizarea procesului de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate și compararea indicatorilor planificați cu cei efectiv realizați	Procesul de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate îmbunătățit			
		Efectuarea inventarierilor (stocuri, active materiale ș.a.)	Inventariere efectuată			
Stabilirea indicatorilor de performanță		Organizarea de instruire internă cu privire la importanță și scopul calculării indicatorilor de performanță (referire <i>Anexa 20</i>)	Instruire	Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemului de indicatori de performanță în vederea obținerii unei platforme interne de evaluare, responsabilizare și eficiență; Crearea bazei pentru fundamentarea unui instrument eficient de întărire a capacității administrative - manageriale a întreprinderii	Prima lună după startul implementării planului de dezvoltare și periodic pe perioada de activitate	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Formarea bazei de indicatori (extras din <i>Anexa 3</i> , <i>Anexa 8</i> - indicatorii operaționali; <i>Anexa 21</i>)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță		

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată		Permanent	
Îmbunătățirea procesului de tarifare		Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (Error! Reference source not found. Anexa 22)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orășenesc	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe perioada medie	4-7 luni	Departamentul Economic Consiliul Orășenesc Direcția Relații cu 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 Orășenesc	Va permite previzionarea mai bună a activităților operaționale ale întreprinderii	Permanent	
		Actualizarea anuală a tarifului	Tarif anual actualizat	Se va evita creșterile bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Nemulțumirile consumatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor vor fi mai mici	Anual	
		Elaborarea unui grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de utilizatori	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de utilizatori	Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii de utilizatori (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 utilizatori	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de utilizatori			
		Calcularea periodică a gradului de suportabilitate a tarifului pentru populație (diverse categorii de utilizatori) și monitorizarea acestuia	Grad de suportabilitate monitorizat	Identificarea persoanelor pentru care tariful este insuportabil Identificarea posibilităților de creștere a tarifului	Permanent	
MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII						

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA SERVICIULUI CURENT				
	Dezvoltarea permanentă/modernizarea serviciului	Reducerea numărului de depozite și închiderea depozitelor existente neautorizate	Lipsa depozitelor de DMS neautorizate	Reducerea poluării mediului	2-4 ani	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Dezvoltarea proiectelor de gestionare a deșeurilor orientate spre dotarea cu tehnică și containere de colectare selectivă a deșeurilor din or. Ialoveni și localitățile rurale din vecinătate.	Procesul de colectare dotat cu infrastructura necesară	Servicii adecvate de gestionare a deșeurilor, creșterea cotei de deșeuri supuse reciclării	1-3 ani	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Autorizarea depozitului existent de depozitare a DMS	Depozit autorizat	Îndeplinirea activității curente în limitele prevederilor legale; facilitatea procesului de licențiere	1 an	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Instruirea personalului de expertiză și a celui operativ în procesul de management al deșeurilor	Personal instruit	Creșterea gradului de calificare al personalului și formarea abilităților viitoare în cadrul ulterior al regionalizării serviciului	Permanent	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
	Perfecționarea infrastructurii tehnice în vederea extinderii ariei de acoperire	Procurarea a 2 mașini de colectare a DMS cu capacitatea unitară de 16-20 m ³	2 mașini de colectare a DMS cu capacitatea unitară de 16-20 m ³	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	1-3 ani	APL Întreprinderea municipală
		Procurarea a 100 tomberoane de 0,85 m ³ pentru utilizatorii din casele de la bloc	100 tomberoane de 0,85 m ³	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	1-3 ani	APL Întreprinderea municipală
		Procurarea a 4000 tomberoane de 0,24 m ³ pentru utilizatorii din casele din sectorul privat	4000 tomberoane de 0,24 m ³	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	1-3 ani	APL Întreprinderea municipală
	Implementarea prevederilor	Selectarea 3-4 depozite per raion pentru a fi operate ca depozite intercomunale pentru	Depozite de DMS selectate	Îmbunătățirea infrastructurii de eliminare	1-3 ani	APL Întreprinderea

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Strategiei³ cu privire la acoperirea razei de 10-20 km în regiunea nr. 4⁴	eliminarea deșeurilor		a deșeurilor		municipală
		Negocierea cu APL din vecinătate posibilitatea de extindere în termen a 1-3 ani din localitățile urbane în cele rurale în rază de 10 -20 km, iar în 5 ani serviciul din localitățile urbane sa acopere toate localitățile rurale din raion	Arie extinsă de colectare și gestionare a serviciului de salubritate	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	1-5 ani	APL Întreprinderea municipală
	Sector	CREAREA ȘI DEZVOLTAREA DE SERVICII NOI				
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea de servicii noi de utilitate publică	Inițierea procedurii comune, de transfer a serviciilor publice, desfășurate de APL în domeniu amenajării spațiilor verzi, iluminatului stradal, servicii funerare, către Întreprinderea Municipală	Secții noi de activitate în cadrul Întreprinderii: - Amenajare spații verzi - Iluminatul stradal - Servicii funerare - Etc.			
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea de servicii noi pentru sectorul privat	Cercetarea potențialului cererii private pentru servicii de salubritate și amenajare spații verzi Instruirea / angajarea unui specialist în design spații verzi Crearea infrastructurii tehnice necesare prestării acestor genuri de servicii Crearea condițiilor de implementare a posibilelor activități, cum ar fi: 1. <i>Lucrări de amenajare și întreținere a spațiilor verzi, trotuarelor, drumurilor, căilor de acces pe teritoriul or. Ialoveni</i> 2. <i>Deservirea (întreținerea) rețelelor existente de iluminat stradal</i>	Serviciu comercial (cu grad ridicat, comparativ, de rentabilitate) Personal instruit / angajat în design spații verzi Infrastructură tehnică operațională Prestarea de noi servicii și primire în gestiune a infrastructurii tehnice: - Autobasculant KAMAZ - Tractor MTZ cu remorcă - Autogreder - Rețele de iluminat stradal	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor Optimizarea costurilor suportate atât de către APL cât și pentru Întreprindere	6 luni	APL Directorul Întreprinderii Directorul tehnic

³ Strategia de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 248 din 10.04.2014 publicată în Monitorul Oficial nr. 82 cu nr. art. 306 din data de 12.04.2013.

⁴ Regiunea nr. 4 (Conform Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027) este compusă din raioanele: Strășeni; Hâncești; Criuleni; Cocieri; Anenii Noi; mun. Chișinău.

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		3. <i>Extinderea rețelelor de iluminat stradal pe toate străzile din or. Ialoveni</i> 4. <i>Amenajarea și întreținerea cimitirelor din or. Ialoveni</i>	- Cimitir din str. Ștefan cel Mare - Cimitir din str. Viilor			

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L.

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 înlocuri ușor accesibile (post-terminale, etc.), cât și oferirea oportunităților de a adresa întreprinderii plîngerii 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 **Error! Reference source not found.** MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII a căror implementare prezintă implicații financiare a fost estimat un buget aproximativ, care este prezentat în cele ce urmează.

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

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

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
I	Instruirea				
1.1.	Instruirea angajaților, în funcție de necesitățile identificate pentru fiecare categorie echipei manageriale prin participarea la training-uri			6,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	<i>Instruiri pentru management</i>			3,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.3.	<i>Instruiri pentru personalul tehnic/operațional</i>			3,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.4.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore	50	1,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
	subTOTAL			7,0 mii €	
II	Automatizarea				
2.1.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:				Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	<i>Calculatoare</i>	buc	2	0,8 mii €	
2.3.	<i>Calculator server</i>	buc	1	0,8 mii €	
2.4.	<i>Crearea rețelei interne</i>	buc	1	0,02 mii €	
2.5.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €	
2.6.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)	buc/server	1	1,4 mii €	

No	Măsurile/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare	
2.7.	Modul de evidență documentară	buc	1	0,8 mii €		
	subTOTAL			3,82 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 dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de salubritate	lucrare	1	9 mii €	
3.3.		Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate	lucrare	1	3 mii €	
3.4.		Elaborarea studiului de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.4			16 mii €	Donatori externi
3.5.		Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor			5 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)	Contract de gestiune a serviciilor	contract	1	25 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.7.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
3.8.		Revizuirea organigramei structurate a întreprinderii	organigramă	1		
3.9.		Plan Strategic de dezvoltare a Întreprinderii	lucrare	1		
3.10.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare	1		
3.11.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
3.12.		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.13.		Politica de personal	lucrare	1		
3.14.		Plan anual de recrutare				
3.15.		Planul anual de instruire				
3.16.		Regulament privind atestarea personalului	lucrare	1		
3.17.		Codul de conduită a angajaților	lucrare	1		
3.18.		Politica tarifară	lucrare	1		
3.19.	Politică financiară	lucrare	1			

No	Măsurile/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
3.20.	Registru de reclamații	lucrare	1		
	subTOTAL			63 mii €	
IV	Renovarea infrastructurii de operare				
4.1.	Reconstrucția și renovarea a cca. 20 platforme de colectare a deșeurilor	platforme	20	0,5 mii €	Bugetul local
4.2.	Procurarea cel puțin a unui mijloc de transport specializat cu capacitatea de cca. 16m3	Mijloc de transport	1	5 mii €	Fondul Ecologic Național
4.3.	Procurarea a cca. 100 tomberoane de 1,5m3	tomberoane	100	1,6 mii €	Fondul Național de Dezvoltare Regională
4.4.	Procurarea a cca. 1000 tomberoane de 0,24m3	tomberoane	1000	2,7 mii €	Bugetul local
	subTOTAL			9,8 mii €	
V	Modernizare și extindere				
5.1.	Procurarea a 2 mașini de colectare a DMS cu capacitatea unitară de 16-20 m3	Mijloc de transport	2	10,7 mii €	Fondul Ecologic Național
5.2.	Procurarea a 100 tomberoane de 0,85 m3 pentru utilizatorii din casele de la bloc	tomberoane	100	0,9 mii €	Fondul Național de Dezvoltare Regională
5.3.	Procurarea a 4000 tomberoane de 0,24 m3 pentru utilizatorii din casele din sectorul privat	tomberoane	4000	10,7 mii €	Bugetul local
5.4.	Procurarea autospecială pentru măturarea străzilor și trotuarelor prin aspirație	Autospecială	1	60 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.5.	Procurarea autospecială pentru înlocuirea lămpilor arse și cablurilor de pe piloni de energie electrică	Autospecială	1	30 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.6.	Automobil reutilat pentru înmormântare	Mijloc de transport	1	14,8 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
	subTOTAL			127,1 mii €	
	TOTAL Buget			209,76 mii €	

ANEXE

Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Scop

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

Obiective propuse:

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

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

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

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Obiectiv	Îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor
Scop	Controlul total și eficient al Consiliului Local asupra operatorului serviciului de utilitate publică

Structura exemplu și conținutul propus al Strategiei pe capitole:

1. **Îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației** – prevederi generale privind organizarea serviciului cu scopul de redresare a condițiilor la nivel de localitate și respectiv a fiecărui cetățean.
2. **Susținerea dezvoltării economico-sociale** – prevederea condițiilor ale Consiliului local privind cantitatea de servicii pentru a avea o bază argumentativă pentru luarea celor mai bune măsuri economice și sociale.
3. **Promovarea calității și eficienței serviciului de salubritate** – scopul fiind urmărirea creșterii calității și eficienței serviciului pentru asigurarea unui raport just între prețul și calitatea serviciului, gradul de recuperare și situația social – economică a cetățeanului.
4. **Stimularea mecanismelor de piață** – prevederi pentru colaborarea permanentă cu operatorul de servicii pentru introducerea noilor tehnologii în vederea desfășurării unei activități profitabile, cu cheltuieli minime pentru cetățeni, dar cu rezultate maxime.
5. **Dezvoltarea durabilă a serviciului** – prevederi privind promovarea tehnologiilor și procedurilor moderne de gestionare a serviciului pentru a îndeplini toate condițiile impuse de dezvoltarea durabilă.
6. **Gestionarea serviciului pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență** – prevederi privind campaniile de sensibilizare și informare ale populației, consultarea permanentă cu utilizatorii în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale, etc.
7. **Promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare a serviciului, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor** – prevederi privind procedurile și normele de organizare și funcționare a serviciului prin prisma necesarului de investiții determinat.
8. **Protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației** – prevederi privind posibilitățile de finanțare pe programe necesare îmbunătățirii serviciului pentru satisfacerea nevoilor populației și respectarea legislației de mediu.
9. **Consultarea cu utilizatorii serviciului de salubritate, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu** – prevederi privind organizarea și funcționarea serviciului inclusiv prin stabilirea indicatorilor de performanță (prin dezbateri publice), etc.
10. **Adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciului de salubritate** – prevederi privind îndeplinirea condițiilor de deplină legalitate și transparență.
11. **Informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale**
12. **Respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la salubritatea localităților**

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Scop

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

Structura exemplului și conținutul propus al Regulamentului:

1. Dispoziții generale, care pot să conțină:

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

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

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

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

5. Indicatori de performanță și de evaluare a serviciului, care presupun - prevederi generale, scopul acestor indicatori, obligațiile operatorului în vederea urmăririi respectării indicatorilor de performanță.

Acești indicatori de performanță pot fi grupați în modul următor:

I. Indicatori de performanță generali:

- 1.1. Contractarea serviciilor
- 1.2. Măsurarea și gestiunea cantității serviciilor prestate
- 1.3. Facturarea și încasarea plăților
- 1.4. Răspunsuri la solicitările scrise ale utilizatorilor

II. Indicatori de performanță garanți:

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

6. Dispoziții finale.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

I - Partea contractuală	
Clauză	Explicații (exemple și comentarii)
1. Denumirea părților contractate	Pe de o parte Delegatarul – APL, Consiliul Orășenesc, pe de altă parte, în calitate de Delegat, operatorul de prestare a serviciilor de utilitate publică (Salubritate).
2. Obiectul contractului	Printr-un astfel de contract de delegare a gestiunii, Delegatarul, acordă operatorului toate sau o parte dintre atribuțiile și responsabilitățile privind furnizarea serviciului de utilitate publică (Salubritate) - activitățile componente ale serviciului a căror gestiune se delegă trebuie să fie expres prevăzute, precum și dreptul și obligațiile de a administra și de a exploata bunurile transmise în gestiune. Contractul de delegare a gestiunii trebuie să specifice de asemenea și aria delegării pentru furnizarea serviciului de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii
4. Drepturile și obligațiile părților contractante	<p>EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului:</p> <p>Drepturi:</p> <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 utilitate publică (salubritate) și în acest scop să finanțeze lucrările necesare, precum și să contracteze și să garanteze, conform prevederilor legale aplicabile, împrumuturile în vederea finanțării programelor de investiții în infrastructura aferentă serviciilor; 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 utilitate publică (salubritate), conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale); <p>Obligațiile:</p> <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;

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

EXEMPLE de drepturi și obligații ale Operatorului:

Drepturi:

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

Obligațiile:

1. să țină gestiune separată pentru fiecare activitate în parte, pentru a se putea stabili tarife juste în concordanță cu cheltuielile efectuate;
2. să asigure prestarea serviciului conform prevederilor contractuale și cu respectarea prezentului regulament, prescripțiilor, normelor și normativelor tehnice în vigoare;
3. să furnizeze autorității administrației publice locale informațiile

	<p>solicitate și să asigure accesul la documentele și documentațiile pe baza cărora prestează serviciul de utilitate publică (salubritate), în condițiile legii;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de utilitate publică (salubritate) prevăzute de legislația în vigoare; 5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de utilitate publică (salubritate); 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 utilitate publică (salubritate), 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 trebuie 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	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru</p>

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 5. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderi Municipale

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 6. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Planificarea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - eficacitate ✓ Planificarea strategică este procesul care implică revizuirea condițiilor de piață, a nevoilor clienților, a dezvoltării tehnologice și a disponibilității resurselor, a tot ceea ce valorifică la oportunitățile specifice și ia în calcul amenințările cu care se confruntă întreprinderea
Planificarea operațională	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - eficiență
Misiunea întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distinctive și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări ✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra clientului decât asupra produsului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete ✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii ✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt ✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare ✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategia este menită să descrie imaginea pe care întreprinderea dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă întreprinderea, iar nu către cum vrea să acționeze ✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele ✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 7. Procesul recomandat de planificare strategică

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Etapa 1. Fundamentarea
<u>Pasul 1.</u> Declararea Viziunii
<u>Pasul 2.</u> Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
Etapa 2. Analiza
<u>Pasul 3.</u> Formularea Obiectivelor
<u>Pasul 4.</u> Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
<u>Pasul 5.</u> Analiza punctelor forte și slabe interne
<u>Pasul 6.</u> Identificarea nevoii de schimbare
Etapa 3. Decizia
<u>Pasul 7.</u> Opțiuni și decizii strategice
<u>Pasul 8.</u> Implementarea deciziilor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 8. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

1. **Indicatori operaționali de eficiență**, care pot să conțină – eficiența în activitatea de bază (volumul de deșeuri transportate și depozitate, norma de consum, tariful etc.)
2. **Indicatori de eficiență în management**, care pot să conțină – nivelul de acoperire a populației, rata de creștere a numărului de contracte, etc.
3. **Indicatori de eficiență financiară**, care pot să conțină – rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, etc.
4. **Indicatori de eficiență a gestiunii activelor**, care pot să conțină – gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 9. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 10. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

- ✍ Introducere (descrierea scurtă a asociației, obiectivelor și sarcinilor);
- ✍ Ocupația personalului;
- ✍ Politica de bază;
- ✍ Încadrarea în muncă (angajarea, recrutarea);
- ✍ Termenul de încercare;
- ✍ Forma ocupării funcției (ziua de muncă deplină, prescurtată, lucru temporar);
- ✍ Ținerea fișelor personale a salariaților;
- ✍ Timpul și condițiile de muncă (orele individuale de muncă, graficul colectiv de muncă, orele de muncă supra normelor stabilite de legislație, explicații în cazul 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), privilegii 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).

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 11. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 12. Model fișă de atestare

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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 ultimii atestări _____

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

Stimulări (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Sancțiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit _____

Numele, prenumele _____

Funcția _____

Data _____

II. Ședința de atestare

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării _____

Interviul de atestare a angajatului

Întrebări	Răspunsuri

Decizia

Recomandări

Opinii separate ale membrilor comisiei

Numele, prenumele | Opinia separată

Semnăturile membrilor comisiei de atestare

Numele, prenumele _____ Semnătura _____

Întocmit: _____ Luat cunoștință de către angajat

Data _____

Semnătura _____

Anexa 13. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Cuprins

Preambul

CAPITOLUL I: DISPOZIȚII GENERALE

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

CAPITOLUL II: NORME GENERALE DE CONDUITĂ PROFESIONALĂ ȘI PREVENIREA ÎNCĂLCĂRII

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

CAPITOLUL III: SANȚIUNI APLICATE SALARIAȚILOR

CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 14. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 15. Etape propuse spre implementarea măsurii de creare a serviciului de dispecerat

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

- I. Instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii
- II. Aprobarea modificărilor în organigrama Întreprinderii de către fondator
- III. Instalarea unui număr de telefon al serviciului de dispecerat
- IV. Publicarea numărului de telefon al serviciului de dispecerat al Întreprinderii
✍ *Metode recomandate: publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.*
- V. Asigurarea accesibilității numărului de telefon 24/24 ore pe zi
- VI. Crearea regulamentului de organizarea a activității operaționale a subdiviziunii

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 16. Etape propuse spre implementarea măsurii de înființare a unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul

MARKETING ȘI LUCRUL CU UTILIZATORII

- I. Stabilirea componenței structurale și numerice a subdiviziunii
- II. Stabilirea responsabilităților subdiviziunii
- III. Poziționarea subdiviziunii în cadrul organigramei Întreprinderii
- IV. Aprobarea modificărilor în organigrama Întreprinderii de către fondator
- V. Desemnarea angajaților în cadrul subdiviziunii
- VI. Crearea regulamentului de organizarea a activității operaționale a subdiviziunii

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 17. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii

MANAGEMENT FINANCIAR

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

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

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

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

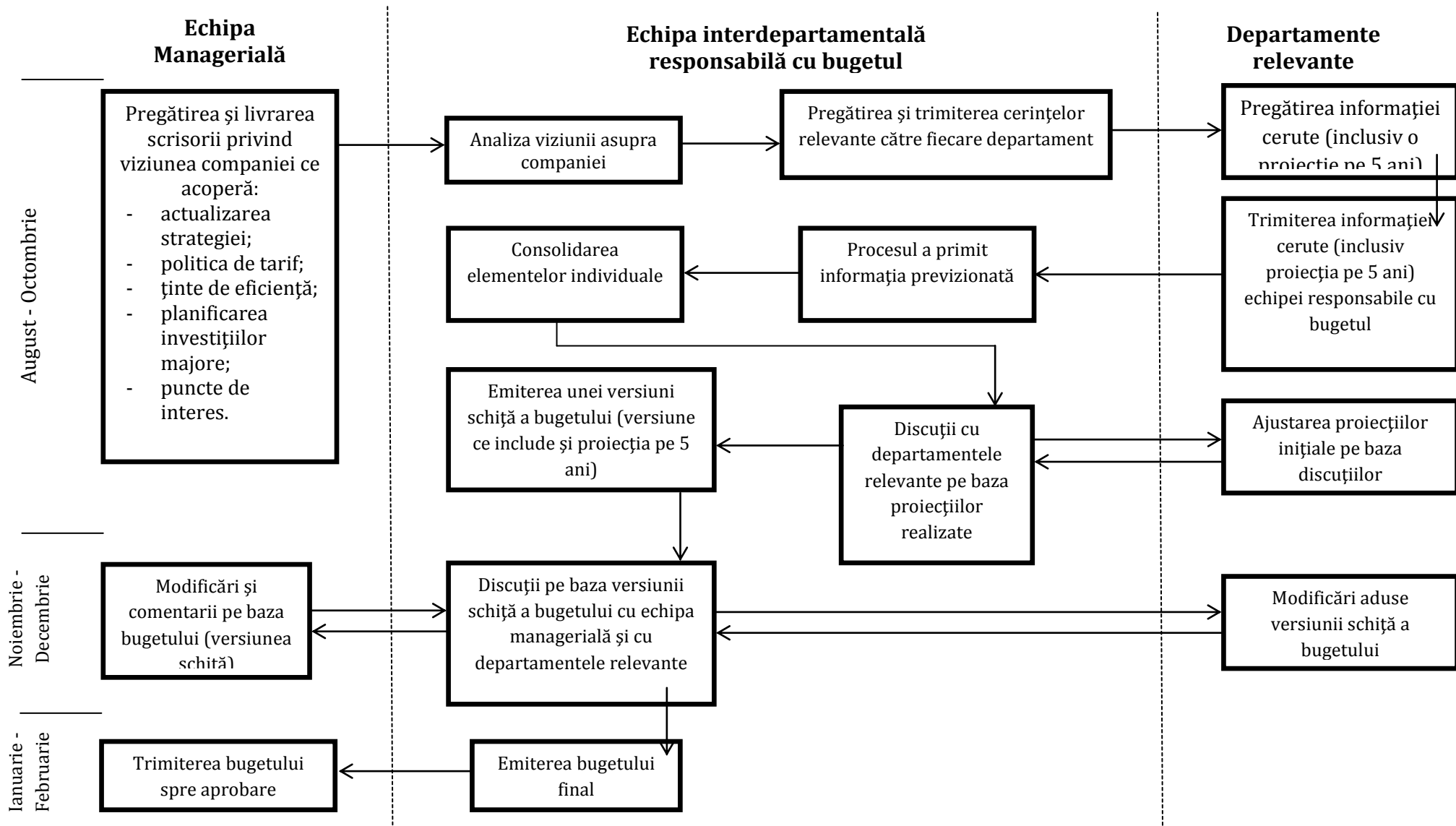
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 18. Model buget de investiții

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

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 19. Schema procesului bugetării



Anexa 20. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.

MANAGEMENT FINANCIAR

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

Per general se utilizează trei categorii de indicatori:

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

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

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

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

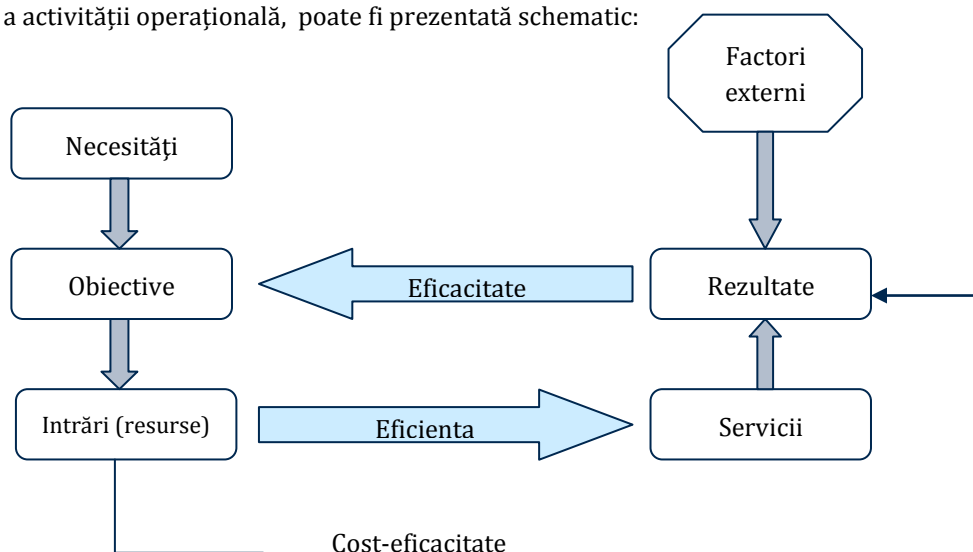
La formularea indicatorilor de performanță trebuie luate în considerare următoarele cerințe:

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

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

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

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



Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 21. Indicatori de performanță financiari recomandați

Indicatorii de performanță financiari

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

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

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

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

2. Lichiditatea Curentă: Active circulante /Datorii curente

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

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

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

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

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

5. Datorii totale/Active totale

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

6. Investițiile realizate

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 22. Structura model propusă pentru Politica de tarifară

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

ANEXE 1: Evoluția în termeni reali a prețurilor/tarifelor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL