

# RAPORT

**Proiect de consultanță:**

## **PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII**

### **Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNALE UNGHENI”**

**Chișinău, 20 martie 2014**



**USAID**

DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

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

# Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

## Contractor:

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

## Partener:

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

**PROCONSULTING**<sup>®</sup>  
defining success

## CUPRINS

<b>REZUMAT</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ANALIZA SWOT A ÎM „SERVICII COMUNALE UNGHENI”</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.Management strategic și organizațional</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.Management operațional și tehnic</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3.Marketing și relații cu utilizatorii</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.Management financiar</b> .....	<b>8</b>
<b>2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A ÎM. „SERVICII COMUNALE UNGHENI”</b> .....	<b>9</b>
<b>3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE</b> .....	<b>11</b>
<b>4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII</b> .....	<b>13</b>
<b>5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE</b> .....	<b>37</b>
<b>ANEXE</b> .....	<b>40</b>

### Lista de anexe

<i>Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local</i> .....	40
<i>Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de utilitate publică</i> .....	41
<i>Anexa 3. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciilor de utilitate publică la nivel de localitate</i> .....	42
<i>Anexa 4. Clauze minime propuse pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i> .....	43
<i>Anexa 5. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderii Municipale</i> .....	47
<i>Anexa 6. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii</i> .....	49
<i>Anexa 7. Procesul recomandat de planificare strategică</i> .....	50
<i>Anexa 8. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate</i> .....	50
<i>Anexa 9. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii</i> .....	51
<i>Anexa 10. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane</i> .....	52
<i>Anexa 11. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului</i> .....	53
<i>Anexa 12. Model fișă de atestare</i> .....	54
<i>Anexa 13. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului</i> .....	55
<i>Anexa 14. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional</i> .....	55
<i>Anexa 15. Etape propuse spre implementarea măsurii de creare a serviciului de dispecerat</i> .....	56
<i>Anexa 16. Etape propuse spre implementarea măsurii de înființare a unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul</i> .....	56
<i>Anexa 17. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii</i> .....	56
<i>Anexa 18. Model buget de investiții</i> .....	57
<i>Anexa 19. Schema procesului bugetării</i> .....	58
<i>Anexa 20. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.</i> .....	59
<i>Anexa 21. Indicatori de performanță financiari recomandați</i> .....	60
<i>Anexa 22. Structura model propusă pentru Politica de tarifară</i> .....	61

## REZUMAT

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

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

! **NOTĂ:** Deoarece Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Servicii Comunale Ungheni” 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 „SERVICII COMUNALE UNGHENI” Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

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

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

- ⇒ Îmbunătățirea activității operaționale
- ⇒ Modernizarea și extinderea activității

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

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

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

## 1. ANALIZA SWOT A ÎM „SERVICII COMUNALE UNGHENI”

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

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

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

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

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

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

### 1.1. Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Legalitatea a genurilor de activitate menționate în statut și a documentelor existente, etc.</li> <li>+ Forma de exercitare a activității (fără concesiune) oferă deschidere către fondurile publice</li> <li>+ Managementul organizațional, în mare parte, funcțional (Regulament intern, parțial proceduri de resurse umane, comunicare operativă)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dezechilibru între genurile de activitate desfășurate și cele formalizate în statut și acte juridice</li> <li>– Absența Organigramei conform subordonărilor și a divizării personalului total pe subdiviziuni după genul de activitate</li> <li>– Lipsa unui Contract de gestiune a activelor și serviciilor între Consiliul local și operatorul local de servicii</li> <li>– Viziunea factorilor de decizie este pe TS și poate un caracter preponderent operațional decât strategic prin practicarea unui mecanism reactiv de planificare strategică și operațională</li> <li>– Lipsa implicării reprezentanților întreprinderii în procesul de planificare și bugetare anuală a lucrărilor</li> <li>– Nivel tehnic scăzut de informatizare și automatizare a tuturor proceselor</li> <li>– Lipsa reglementării funcției de control / monitorizare (lipsa indicatorilor de eficiență)</li> <li>– Lipsa culturii de leadership și de comunicare corporativă</li> <li>– Lipsa actelor normative, corporative care reglementează procesele HR;</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Existența SDE privind dezvoltarea sectoarelor vizate de activitatea ÎM</li> <li>! Influența factorilor externi asupra necesității schimbării instituționale a operatorului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Influența factorilor externi (politic, social) asupra dezvoltării strategice și organizaționale a ÎM</li> <li>✘ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a problemelor serviciilor comunale</li> </ul>

## 1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Premise de gestiune operațională eficientă (divizare flexibilă a muncii, divizarea proceselor de bază, regulamente și normative interne și externe, monitorizare periodică, etc.)</p>	<p>– Lipsa setului de documente de reglementare ale procesului operațional (inclusiv decizional)</p> <p>– Limitarea operațională și tehnică a activității prin dependența / orientarea către un utilizator primordial - APL</p> <p>– Starea precară a infrastructurii operaționale (tehnica veche, insuficientă / neutilizată optim)</p> <p>– Lipsa investițiilor în dezvoltarea infrastructurii și activității întreprinderii</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Promovarea protecției mediului la nivel național</p> <p>! Existența posibilităților de participare la proiecte de finanțare, inclusiv a infrastructurii tehnice, a procesului operațional, asistență tehnică</p> <p>! Existența potențialului de extindere a serviciilor prestate</p>	<p>✗ Costuri ridicate pentru crearea infrastructurii tehnice necesare</p>

## 1.3. Marketing și relații cu utilizatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Contractarea majoritară a utilizatorilor</p> <p>+ Existența unei politici tarifare formalizate pentru serviciile prestare populației</p> <p>+ Eficiența procesului, colectare a plăților, gestiune a achitărilor (multiple opțiuni de colectare, etc.)</p> <p>+ Flexibilitatea politicii de lucru cu utilizatorii și furnizorii în funcție de specificul fiecăruia</p>	<p>– Evidența cumulată a lucrărilor ca instrument de politică tarifară cu APL (act gen Deviz de cheltuieli)</p> <p>– Evidența manuală a informației de specialitate</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Desfășurarea activității în condiții de „Monopol natural” – condiție pentru dezvoltare, extindere prin prestare a serviciilor complementare</p> <p>! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamelor cu copii mici sau cu mulți copii, a veteranilor de război și a persoanelor cu dizabilități în achitarea serviciului într-un mod convenabil, cât și în</p>	<p>✗ Pretenții și așteptări crescute de la utilizatori</p> <p>✗ Apariția necoerenței între veniturile viitoare ale utilizatorilor și costul serviciilor prestate</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 persoanelor cu dizabilități face imposibilă vizita acestora în cadrul întreprinderii municipale pentru exprimarea anumitor obiecții sau îngrijorări cu privire la serviciul primit. Lipsa</p>

exprimarea reclamațiilor și sugestiilor față de serviciile primite, etc.

punctelor de achitare în zonele ușor accesibile ale orașului creează dificultăți mamei cu copii mici de a achita serviciile.

## 1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aplicarea permanentă a principiilor de automatizare a evidenței contabile</li> <li>+ Perfecționarea continuă a evidenței financiare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lipsa unei viziuni financiare pe termen lung</li> <li>– Lipsa conceptului formalizat de Management financiar</li> <li>– Lipsa formalizării procesului decizional financiar, a controlului financiar intern și a mecanismului de raportare</li> <li>– Lipsa capacității investiționale</li> <li>– Gestiunea economico – financiară cu eficiență redusă a activelor în vederea asigurării capacității de plată</li> <li>– Desfășurarea activității în condiții de rentabilitate scăzută (negativă din activitatea operațională și totală) și predispunere ridicată către faliment</li> </ul>
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>	<p>✗ Dezechilibre de conlucrare cu APL în vederea clarității documentare a modului de evidență a activelor gestionare</p>



## 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „SERVICII COMUNALE UNGHENI”

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 „Servicii Comunale Ungheni” sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele Consiliului orașenesc și ale Primăriei.

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

Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, **Misiunea** propusă pentru ÎM „Servicii Comunale Ungheni” este:

***Concentrarea acțiunilor și activităților în vederea satisfacerii nevoilor de utilitate și interes public general prin dezvoltarea durabilă a serviciilor, creând parteneriate de responsabilizare cu societatea civilă.***

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

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

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 serviciului** implică consolidarea și concentrarea eforturilor factorilor de decizie din cadrul Întreprinderii și alte entități cointeresate în dezvoltarea durabilă 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 operaționale

##### Sector Marketing și relații cu utilizatorii

**Strategii**

- Perfecționarea procesului de lucru cu utilizatorii
- Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)

##### Sector Management financiar

**Strategii**

- Eficientizarea gestionării financiare
- Asigurarea unui nivel optim al rentabilității

#### DIRECȚIA MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII

##### Sector Modernizare și extindere serviciu curent

**Strategii**

- Renovarea infrastructurii tehnice
- Perfecționarea procesului operațional
- Modernizarea sistemelor serviciilor prestate

##### Sector Creare și dezvoltare de servicii noi

**Strategii**

- Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție
- Alte servicii de amenajare spații verzi prestate persoanelor fizice

Măsurile propuse pentru îmbunătățirea activității operaționale pot fi implementate de către angajații Întreprinderii, în cadrul responsabilităților de lucru. Măsurile propuse pentru extinderea și modernizarea activității au un caracter complex, necesitând, implicarea unor specialiști externi.

Complexitatea Planului de măsuri dar și insuficiența, actuală, a resurselor interne, nu a fost trasat un plan calendaristic. 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.

## 4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
Sector		MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică	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, funciune, 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 serviciilor de utilitate publică (referire <i>Anexa 2</i> )	Strategie de dezvoltare și funcționare pe TM și TL al serviciilor de utilitate publică	Existența unui document strategic pentru asigurarea dezvoltării durabile în domeniul utilității publice 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 serviciilor de utilitate publică (referire <i>Anexa 3</i> )	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciilor, majorarea capacității de gestiune a serviciilor, atractivitate investițională	3-4 luni	Consiliul local Primarul Directorul Întreprinderii Specialiștii din cadrul Întreprinderii Societatea civilă
	<b>Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor</b>	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 Echilibrarea plăților din partea APL către ÎM	3-4 luni	Juristul Întreprinderii, Juristul APL, Directorul Întreprinderii
	<b>Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației</b>	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii  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 uneia și aceleiași	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii, Juristul APL,

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea și aprobarea pe intern a unui nomenclator al activităților desfășurate	Nomenclator al activităților desfășurate (serviciilor prestate)	terminologii ce țin de genurile de activitate desfășurate Crearea condițiilor pentru facilitarea evidenței economice, contabile și financiar – manageriale		
<b>Îmbunătățirea managementului strategic intern</b>		Aderarea la una din Asociațiile Patronale axate pe domeniile serviciilor publice	Membru al unei Asociații patronale	Crearea unei baze pentru beneficierea de asistență prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor și reprezentarea intereselor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele, precum și cu oricare alte organizații neguvernamentale pe plan național și internațional, în conformitate cu prevederile statutului propriu și ale legii în vigoare <sup>1</sup> .	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul Întreprinderii Fondatorul
		Adoptarea de comun acord, între APL și ÎM a unui model de luare a deciziilor strategice	Formalizarea planurilor și obiectivelor strategice comune	Implicarea activă a conducerii ÎM în gestionarea strategică a întreprinderii 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	3-4 luni	Fondatorul Directorul

<sup>1</sup> Legea patronatelor nr. 976 din 11 mai 2000, publicată în Monitorul oficial al Republicii Moldova la data de 9 noiembrie 2000 nr. 141 – 143, articolul nr. 1013

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				viziunii și misiunii întreprinderii care creează cadrul de identificare a obiectivelor și pașii concreți de îndeplinire a acestora.		Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		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	
		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) Transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective concrete pe termen scurt, mediu și lung, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv	Abilități de planificare strategică	Eficientizarea muncii și crearea condițiilor optime pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii	Periodic	Directorul Întreprinderii Fondatorul
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale împreună cu Fondatorul	Implicarea egală a părților – delegare responsabilități și împărțire beneficii	Creșterea gradului de transparență și responsabilizare precum și asumarea comună a riscurilor și beneficiilor rezultante	Permanent	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	<b>Perfecționarea structurii organizaționale</b>	Elaborarea organigramei clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii Repartizarea pe sectoare a personalului	Structura organizațională actualizată noilor modificări	Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni.	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai



No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>ale întreprinderii</b>	conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora		Perfecționarea sistemului clar de subordonare funcțională.		întreprinderii Fondatorul
	<b>Perfecționarea / optimizarea managementului organizațional</b>	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 relațiile 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 contractelor, soluționarea plângerilor, etc., precum și în condițiile unei previziuni clare a volumului de lucru rămas la un singur controlor)	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Formalizarea proceselor prin documente de ordin intern: regulament, proceduri, instrucțiuni scrise	Regulamente, proceduri, instrucțiuni scrise	Sensibilizarea angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați; Identificarea conducătorilor sau stăpânilor de procese din lanțul valoric al activității de bază		Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Implementarea sistemului de optimizare a	Sistem optim de circulație a	Majorarea vitezei de	3-4 luni	Directorul

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		circulației documentelor	documentelor	prelucrare a informației; Crearea posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util; Micșorarea perioadei de timp implicate în circulație documentelor		Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Perfecționarea conținutului Regulamentului intern existent	Regulament perfecționat intern	Stipularea relațiilor dintre angajați, a rolurilor fiecăruia în cadrul proceselor de lucru	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	<b>Perfecționarea și completarea sistemului de raportare și control</b>	Revizuirea formelor de raportare operațională, 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 Posibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității				
Implementarea programului sistematic de control		Instrumente suplimentare pentru disciplinarea personalului Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal Implementarea controlului în timp util Facilitarea procesului decizional argumentat și eficient Monitorizarea suficientă și eficientă / control asupra gradului de îndeplinire a proceselor strategice				

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Prevederea riscurilor Monitorizarea activității cu o acoperire mai extinsă Posibilitatea elaborării acțiunilor preventive pentru eliminarea riscurilor Nivel majorat al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată		
	<b>Perfecționarea sistemului informațional</b>	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, detalieri și claritate a informației Creșterea gradului de control general asupra activității Întreprinderii; Acces nelimitat la informația internă și externă Automatizarea integrală a proceselor de evidență	3-6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate către factorii de decizie; crearea unei baze de indicatori argumentativi pentru luarea deciziilor strategice; automatizarea treptată prin introducerea tehnicii moderne; instruirea în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS Excel	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	<b>Implementarea sistemelor de evidență automatizată</b>	Automatizarea totală a proceselor interne	Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor în toate sectoarele de activitate; Automatizarea tuturor sectoarelor/secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet; Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare internă și externă	Crearea accesului nelimitat la informația internă și externă în cadrul Întreprinderii; Majorarea vitezei de circulație a informației în timp util; Comunicarea extinsă cu mediul extern de activitate al întreprinderii.	3-6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		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	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil	
				automatizat de evidență			
		Procurarea unui soft pentru evidența personalului	Soft procurat	Acces rapid și simplu la informații	2 luni		
		Procurarea soft-urilor specializate pentru activitățile operaționale identificate	Soft procurat	Eficientizarea activităților			
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit	Micșorarea cheltuielilor privind monitorizarea infrastructurii curente și viitoare Cresterea performanțelor departamentelor din cadrul întreprinderii Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date	50 ore		
	<b>Perfecționarea procesului de administrare a personalului</b>	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a întreprinderii (referire Anexa 9)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată		2 luni		
		Elaborarea Politicii de personal a companiei (referire Anexa 10)	Politică de personal elaborată și aprobată		2 luni		
		Instruirea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale.	Personal instruit	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiunilor personale de către angajați	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea politicii		Consiliul local Directorul Manager resurse umane
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat		Anual		
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat		Anual în perioada lunilor septembrie - octombrie		

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților întreprinderii și a fișelor de atestare (referire <i>Anexa 11; Anexa 12</i> )	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Evaluarea stilului de conducere și tipului de management	Activități de evaluare a stilului și tipului de management la toate nivelele de manageri; Stiluri de management și tipuri de manageri adaptate la mediul situațional; Cerințe elaborate față de profilul conducătorului și managerilor de sectoare.	Transparența condițiilor de management în cadrul întreprinderii	3-4 luni	
		Fortificarea culturii de leadership și a culturii corporative în întreprindere	Cultura de leadership în întreprindere Stabilirea unei comunicări productive și de încredere bilaterală Control total asupra gradului de îndeplinire a responsabilităților operaționale	Crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprindere referitor la calitățile de leader eficient; studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora. Crearea condițiilor pentru preluarea obligațiilor suplimentare din partea personalului; Dispariția situațiilor de sustragere a conducătorului de la realizarea proceselor strategice de management; Control total asupra direcției de dezvoltare reală a întreprinderii.	Permanent	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea Codului de conduită al angajatului întreprinderii (referire <i>Anexa 13</i> ) Dezvoltarea culturii de cooperare și 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		
	<b>Întărirea capacităților tehnice în domeniul gestionării spațiilor verzi</b>	Înființarea serviciului spațiilor verzi cu specialiști în domeniul proiectării și organizării spațiilor verzi sau a unei Direcții în cadrul ÎM Servicii comunale Ungheni	Acțiuni întreprinse în vederea consolidării capacităților întreprinderii privind gestionarea și dezvoltarea serviciilor de spații verzi	Armonizarea criteriului ecologic cu cel peisagistic, dendrologic, botanic etc.;	Primul an de implementare a Planului de dezvoltare	Directorul întreprinderii Fondatorul Directorul tehnic
		Întocmirea planului de acțiuni privind gestionarea spațiilor verzi		Păstrarea unui echilibru între suprafața construită și cea a zonelor verzi;		
		Reînnoirea registrului spațiilor verzi, a normelor privind efectuarea lucrărilor și retribuirea muncii		Valorificarea potențialului cadrului natural și a peisajului, de amenajare arhitectural-peisagistică.		
		Reglementarea juridică a proprietății terenurilor spațiilor verzi (elaborarea planurilor cadastrale cu delimitarea terenurilor spațiilor verzi)				
		Evaluarea sau inventarierea componentelor repetată a spațiilor verzi existente				
		Elaborarea registrului spațiilor verzi ( suprafața, nr. arborilor, arbuștilor, aliniamentelor de arbori)	Determinarea numărului de specii existente, starea acestora, calitatea		1-2 ani	APL
		Crearea pepinierelor pentru producerea materialului săditor	Specii de plante calitative și variate			

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea amenajamentului silvic pentru pădurile parc prin contractarea unei instituții specializate	Amenajament silvic privind efectuarea lucrărilor silvice	Îmbunătățirea situației sectorului	12 luni	APL
		Elaborarea proiectelor de asistență tehnică pentru dotarea serviciului de gestionare a spațiilor verzi	Proiecte de asistență tehnică		1-2 ani	Întreprinderea Municipală
	<b>Sporirea conștientizării pululației privind importanța spațiilor verzi și a celor de utilitate publică</b>	Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării pululației privind importanța spațiilor verzi și a celor de utilitate publică	Societate civilă conștientă de importanța serviciului/ serviciilor și responsabilă vis-a-vis de procesul de organizare	Promovarea protecției mediului înconjurător; Sporirea vizibilității Întreprinderii și majorarea încrederii populației în activitatea desfășurată	Periodic	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC</b>				
	<b>Perfecționarea procesului de management operațional</b>	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. Abilitatea capacităților de operare și asigurare a siguranței serviciilor	6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Organizarea Serviciului de dispecerat centralizat pentru toate serviciile prestate (referire Anexa 15)	Serviciu de dispecerat organizat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor operaționale, de mentenanță, etc.	1-2luni	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
	<b>Mentenanța echipamentelor / utilajelor</b>	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite	Permanent	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic



No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				personalului		
		Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	Permanent	
		Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere	Trimestrial	
		Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii	Planificarea activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii efectuată	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme	1-2 luni	
		Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare	Riscuri și situații de urgență identificate	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării echipamentelor și a conductelor	2 luni	
		Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor	Metode de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor elaborate și aprobate	Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitățile unde societatea își desfășoară activitatea.	2-3 luni	
	<b>Renovarea/ completarea infrastructurii tehnice de operare curentă</b>	Procurarea tehnicii necesare în condițiile de activitate curentă	Autoturn – 1 Automacara – 1 Microbuz – 1 Cositoare – 1 Motopile – 10	Majorarea calității serviciilor prestate în condițiile și la capacitățile de activitate curentă	6-12 luni	Fondatorul Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Procurarea inventarului performant	Inventar pentru procesul operațional			
	<b>Sector</b>	<b>MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII</b>				
	<b>Diversificarea</b>	Înființarea la nivelul Întreprinderii a unei	Componenta structurală și	Îmbunătățirea relațiilor cu	30 zile	Jurist

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg</b>	subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul (referire <i>Anexa 16</i> )	numerică a subdiviziunii stabilită Responsabilitățile subdiviziunii stabilite Modificările în organigrama Întreprinderii aprobate Angajații subdiviziunii desemnați	utilizatorii și publicul larg Concentrarea activităților legate de lucrul cu utilizatorii		Directorul Întreprinderii
		Îmbunătățirea lucrului cu reclamațiile (crearea registrului reclamațiilor și gestionarea acestuia conform prevederilor legale <sup>2</sup> )	Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat Registru de reclamații plasat în loc vizibil Rezultat documentat al rezolvării reclamației	Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea plângerilor și propunerilor din partea utilizatorilor	1 - 3 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețele de socializare populare	Profiluri create		1 zi	Directorul Întreprinderii Manager de oficiu
		Crearea unui site corporativ al Întreprinderii	Compania IT selectată și contractată Contentul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare	Asigurarea prezenței Întreprinderii în mediul on-line Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	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
		Intensificarea publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală	Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată	Creșterea gradului de informare referitor la Întreprindere și activitatea	periodic	Director Responsabil de procesul de lucru cu

<sup>2</sup> 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
				acesteia		utilizatorii
		Elaborarea modelului tipizat al chestionarului de evaluare a satisfacției utilizatorilor <i>Se recomandă administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor Întreprinderii</i>	Modelul anchetei elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a utilizatorilor și a evoluției acestuia în timp	5 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
	<b>Perfecționarea sistemului de contractare</b>	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 de către factorii de decizie	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 și viabilă a deciziilor manageriale	1-2 luni	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT FINANCIAR</b>				
	<b>Crearea unei viziuni și strategii</b>	Elaborarea unei strategii financiare interne	Direcții concrete de activitate, surse determinate de formare a fluxului financiar necesar,	Determinarea direcțiilor concrete de activitate; Identificarea programelor,	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	financiare pe termen lung		sarcini concrete pe direcții viitoare de acțiuni, etc.	proiectelor ce vor fi realizate pe baza resurselor disponibile sau viitoare; Stabilirea sarcinilor concrete pentru fiecare din direcțiile viitoare de acțiuni; Asigurarea calității serviciilor oferite; Întreținerea și administrarea bună a ÎM; Crearea condițiilor de durabilitate a funcționalității Întreprinderii.		
		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

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Îmbunătățirea sistemului de evidență economică / contabilă</b>	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate	Instruire efectuată	Se va scurta intervalele de colectarea datelor, astfel crescând eficiența. Sistemele permițând personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului de colectare și formare a rapoartelor.	50 ore	Directorul Managerul Departamentului Financiar Responsabil Resurse umane
		Îmbunătățirea politicii de contabilitate și adaptarea la specificul activității	Politica de contabilitate îmbunătățită		2 luni	
		Îmbunătățirea metodei de evidență economică a activității	Evidență economică eficientă / utilă	Evidența separată a genurilor de activitate (pentru venituri, costuri, indicatori de rezultate ); Asigurarea calității, certitudinii, siguranței informației economico-financiare; Crearea condițiilor de luarea a unor decizii financiare utile argumentate;	1-6 luni <hr/> Periodic	Directorul Întreprinderii Manager departament financiar Economistul Cotabilul șef
	<b>Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control</b>	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	Anual În perioada septembrie-octombrie	Manager departament financiar Economistul Cotabilul șef
		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> )	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat	Îmbunătățirea situației de gestiune eficientă a patrimoniului în vederea majorării continui a capacității de plată, a capacității investiționale	Periodic	
		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			

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Efectuarea inventarierilor (stocuri, active materiale ș.a.)	Inventariere efectuată			
<b>Stabilirea indicatorilor de performanță</b>		Organizarea de instruire internă cu privire la importanța și scopul calculării indicatorilor de performanță (referire <i>Anexa 20</i> )	Instruire	Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemii 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 administrativ – manageriale a întreprinderii	Prima lună după startul implementării planului de dezvoltare și periodic pe perioada de activitate	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Formarea bazei de indicatori (extras din <i>Anexa 3, Anexa 8 - indicatorii operaționali; Anexa 21</i> )	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță		
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată		Permanent	
<b>Îmbunătățirea procesului de gestiune a valorii serviciilor prestate și a politicii tarifare</b>		Stabilirea unei metodologii formalizate de stabilire a bugetului pentru lucrările viitoare (prestate către APL)	Metodologie de calculare a bugetului lucrărilor efectuate	Condiții scrise privind modul de calculare a bugetului serviciilor prestate (în principal pentru serviciile prestate către APL)	2-3 luni	APL Consiliul local
		Aprobarea metodologiei de stabilire a bugetului pentru lucrările viitoare (prestate către APL)	Metodologie de calculare a bugetului lucrărilor efectuate aprobată	Stabilirea clară a metodelor de calculare a valorii serviciilor prestate către APL Reducerea condițiilor de incertitudine, corectitudine a bugetului serviciilor		Directorul Întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				<p>prestate</p> <p>Îmbunătățirea relațiilor parteneriale</p> <p>Majorarea calității serviciilor prestate prin asigurarea principiului de „recuperarea în totalitate de către operatori a costurilor prestării serviciilor”</p>		
		Organizarea ședințelor comune APL - ÎM (atelieri de lucru) privind bugetarea lucrărilor viitoare de utilitate publică	Ședințe desfășurate	<p>Implicarea egală a părților în stabilirea volumului și valorii lucrărilor de utilitate publică desfășurate de către Întreprindere;</p> <p>Crearea unui echilibru între necesitățile de lucrări de utilitate publică, capacitățile Întreprinderii Municipale de a realiza aceste lucrări și capacitatea Autorității Publice Locale de a achita lucrările bugetate, dar și la necesitate lucrările îndeplinite în caz excepțional și care nu puteau fi bugetate;</p> <p>Transparența, siguranța și credibilitatea structurii bugetului lucrărilor de utilitate publică desfășurate;</p> <p>Efecte finale asupra stării de mediu și anturaj a orașului prin majorarea calității serviciilor prestate.</p>		
		Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (Anexa 22)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe	2-3 luni	Departamentul Economic

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			orășenesc	perioada medie		Consiliul local 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	
<b>MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII</b>						
<b>Sector</b>	<b>MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA SERVICIULUI CURENT</b>					
<b>Modernizarea serviciului de spații verzi</b>	Creșterea suprafețelor din intravilanul orașului cu funcțiune de spațiu verde, care să fie plantate cu specii ce se adaptează ușor la	Serviciu de amenajare și întreținere a spațiilor verzi modernizat		Crearea și gestionarea unui serviciu de spații verzi funcțional, rentabil, etc.;	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul Întreprinderii Fondatorul Specialiștii interni



No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		<p>presiunile antropice actuale și sunt suficient de oportuniste la schimbările climatice, care se prefigurează tot mai pregnante;</p> <p>Înființarea unei pepiniere horticole, care asigură materialul floricol și dendrologic;</p> <p>Planificarea corespunzătoare a utilizării terenurilor (designului terenurilor);</p> <p>Extragerea exemplarelor cu decorativitate scăzută în păduri și parcuri,</p> <p>Tăieri de igienă cu formarea ulterioară a poiențelor – drept locuri de odihnă și agrement;</p> <p>Reconstrucția spațiilor verzi necorespunzătoare de-a lungul arterelor de circulație de pe străzile orașului cu înlocuirea prin plantarea golumilor apărute;</p> <p>Amenajarea gazoanelor cu instalarea sistemelor de irigare;</p> <p>Crearea în fiecare an a noilor rozarii, clumbelor cu flori în zonele verzi gestionate;</p> <p>Crearea de aliniamente de vegetație ornamentală;</p> <p>Dezvoltarea perdelelor forestiere de protecție stradale cu rol estetic decorativ;</p> <p>Crearea perdelelor forestiere (în cazul în care lipsesc) de la periferia orașului contra vânturilor, maselor încărcate cu pulbere, poluanți, etc.;</p>		<p>Dezvoltarea durabilă a sectorului spațiilor verzi;</p> <p>Reducerea invadării spațiilor verzi și a trotuarelor de către autovehicule;</p> <p>Asigurarea protecției pietonilor, legătura între parcuri și scuaruri, diminuarea zgomotului etc.;</p> <p>Reducerea poluării chimice și fonice;</p>		ai întreprinderii
	<p><b>Modernizarea procesului operațional (spații verzi) prin dotarea tehnică suplimentară</b></p>	<p>Procurarea mijloace fixe pentru modernizarea procesului operațional în vederea extinderii volumului și ariei serviciilor prestate</p>	<p>Mijloace fixe (tehnică operațională) procurate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Încărcător – 1,2 m<sup>3</sup></li> <li>- Tractor MTZ 82</li> <li>- Autoturism Dacia</li> <li>- Scutere – 3 unități</li> <li>- Tehnică computerizată</li> <li>- Sisteme informaționale</li> </ul>	<p>Formarea și renovarea bazei tehnico – operaționale pentru redresarea procesului operațional</p> <p>Creșterea calității serviciilor prestate;</p> <p>Reducerea duratei de timp pentru realizarea unor și</p>		

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			specializate	acelorași acțiuni operaționale; Reducerea costurilor de întreținere a procesului operațional; Condiții pentru calificarea profesională a angajaților; Îmbunătățirea condițiilor de muncă.		
	<b>Dezvoltarea permanentă/modernizarea serviciilor curente ale Întreprinderii (alte decât spații verzi)</b>	Modernizarea serviciului operațional de întreținere a drumurilor	Realizarea cu succes a proiectelor în derulare privind îmbunătățirea infrastructurii drumurilor din localitate; Dotarea cu infrastructura necesară pentru deservirea optimă a sectorului în cauză, cum ar fi: - Utilaj de întreținere plombare a găurilor de asfalt; - Utilaj pentru întreținerea marcajelor drumurilor; - Utilaj pentru producerea materiei prime necesare pentru realizarea lanțului valoric în procesul de întreținere a drumurilor; - Sistem informațional pentru monitorizarea stării infrastructurii.	Dezvoltarea serviciilor totale a întreprinderii; Dispersarea riscurilor prin dezvoltarea paralelă a serviciilor; Îmbunătățirea stării de gestiune interne prin modernizarea activității întreprinderii pe o arie mai extinsă (alte sectoare decât spații verzi); Extinderea și modernizarea infrastructurii de servicii publice din oraș; Îmbunătățirea condițiilor de trai ale populației.	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul Întreprinderii Fondatorul Specialiștii interni ai Întreprinderii
		Modernizarea serviciului operațional de întreținere a infrastructurii iluminatului public	Sistem informațional și mecanisme pentru îmbunătățirea infrastructurii iluminatului public			
	<b>Extinderea ariei serviciilor</b>	Modernizarea serviciilor de întreținere a infrastructurii publice în vederea extinderii	Grad crescător de acoperire a teritoriului de infrastructură	Posibilitatea valorificării infrastructurii existente și	Primul an de implementare al Planului de	Directorul Întreprinderii Fondatorul

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	prestate	ariei serviciilor prestate	<p>publică;</p> <p>Obiecte de infrastructură publică intrate noi în domeniul de întreținere a activității întreprinderii, cu ar fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grădinițe, alte instituții publice (în special permite genurile de activitate incluse în statut și cu codurile din CAEM de 74.7 și 45.3);</li> <li>- Parcări (în contextul proiectelor și acțiunile prevăzute în Strategia de dezvoltare social economică a localității 2014 - 2020 privind „Modernizarea infrastructurii urbane și protecția mediului pentru îmbunătățirea condițiilor de trai a cetățenilor” );</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p>viitoare în domeniul întreținerii spațiilor verzi și a infrastructurii publice pentru extinderea ariei serviciilor prestate;</p> <p>Diversificarea riscurilor și a surselor de formare a veniturilor;</p> <p>Majorarea gradului de ocupare a angajaților;</p> <p>Crearea condițiilor pentru majorarea rentabilității activității prin eficientizarea costurilor;</p> <p>Majorarea eficienței manageriale a întreprinderii;</p>	dezvoltare	Specialiștii interni ai întreprinderii
<b>Sector</b>	<b>CREAREA ȘI DEZVOLTAREA DE SERVICII NOI</b>					
<b>Asigurare condiții pentru dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție</b>	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței în construcții	Specialist angajat Licență obținută		Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	2-3 luni	Director Director tehnic
<b>Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea de</b>	Cercetarea potențialului cererii private pentru servicii de salubritate și amenajare spații verzi Instruirea / angajarea unui specialist în	Serviciu comercial (cu grad ridicat, comparativ, de rentabilitate) Personal instruit / angajat în		Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	10-12 luni	APL Directorul Întreprinderii Directorul tehnic

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>servicii noi pentru sectorul privat</b>	design spații verzi Crearea infrastructurii tehnice necesare prestării acestor genuri de servicii	design spații verzi Infrastructură operațională tehnică	Optimizarea costurilor suportate atât de către APL cât și pentru Întreprindere		

**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 în locuri ușor accesibile (post-terminale, etc.), cât și oferirea oportunităților de a adresa întreprinderii plângeri și sugestii cu privire la serviciul primit (on-line, panou informativ cu boxă pentru sugestii și reclamații, disponibilitatea rampelor pentru persoane cu dizabilități).

## **5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE**

Pentru acțiunile propuse în capitolul 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 nemijlocit cu suport extern. Pentru acțiunile cu implicații financiare moderate nu a fost estimat bugetul, deoarece multe dintre acestea pot fi implementate de către angajații întreprinderii, în cadrul responsabilităților operaționale ce le revin.

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.

<b>No</b>	<b>Măsuri/activități</b>	<b>UM</b>	<b>Cantitate</b>	<b>Costuri</b>	<b>Sursa de finanțare</b>
<b>I</b>	<b>Instruirea</b>				
1.1.	Instruirea angajaților, în funcție de necesitățile identificate pentru fiecare categorie echipei manageriale prin participarea la training-uri			6,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	<i>Instruiri pentru manageri</i>			3,0 mii €	
1.3.	<i>Instruiri pentru personalul tehnic/operațional, dintre care:</i> - Cursuri de responsabil tehnic - Cursuri de inginerie la aplicarea sistemului informațional WinSmeta - Cursuri de electromecanic și liftier la deservirea ascensoarelor			3,0 mii €	Resurse alternative
1.4.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore	50	0,4 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
	<b>subTOTAL</b>			<b>6,04 mii €</b>	
<b>II</b>	<b>Automatizarea</b>				
2.1.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:				Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	<i>Calculatoare (Laptop)</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.	<i>Imprimantă</i>	buc	1	0,2 mii €	

**PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII pentru ÎM „SERVICII COMUNALE UNGHENI”**

2.6.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €		
2.7.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)	buc/server	1	1,4 mii €		
2.8.	<i>Modul de evidență documentară</i>	buc	1	0,8 mii €		
2.9.	Achiziționarea programului software WinSmeta	buc	1	0,3 mii €		
	<b>subTOTAL</b>			<b>4,52 mii €</b>		
<b>III</b>	<b>Documentarea</b>					
3.1.		Plan de mediu local	lucrare	1	5 mii €	Buzetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
3.2.		Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de utilitate publică	lucrare	1	9 mii €	
3.3.	Asistență consultativă și tehnică	Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de utilitate publică	lucrare	1	3 mii €	
3.4.		Elaborarea studiului de fezabilitate a spațiilor verzi (inventariere, descrierea situației curente)			0,5 mii €	Buzetul Local Resursele interne ale Întreprinderii Donatori externi
3.5.		Contract de gestiune a serviciilor	contract	1	25 mii €	Buzetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.6.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
3.7.		Revizuirea organigramei structurate a întreprinderii	organigramă	1		
3.8.	Asistență consultativă și tehnică în implementarea planurilor de măsuri ( în cazul în care factorii de decizie nu dispun de capacități și resurse interne pentru îndeplinire a acestora)	Plan Strategic de dezvoltare a Întreprinderii	lucrare	1		
3.9.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare	1		
3.10.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
3.11.		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.12.		Politica de personal	lucrare	1		
3.13.		Plan anual de recrutare				
3.14.		Planul anual de instruire				
3.15.		Regulament privind atestarea personalului	lucrare	1		
3.16.	Codul de conduită a angajaților	lucrare	1			
3.17.	Politica tarifară	lucrare	1			
3.18.	Politică financiară	lucrare	1			

3.19.	Registru de reclamații	lucrare	1		
	<b>subTOTAL</b>				<b>42,5 mii €</b>
<b>IV</b>	<b>Renovarea infrastructurii de operare</b>				
4.1.	Procurare a unui Autoturn	unitate	1	29 mii €	Buzetul local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
4.2.	Procurare a unui Autogreider	unitate	1	101 mii €	
4.3.	Procurare a unui microbus	unitate	1	16 mii €	
4.4.	Procurare cositori	unitate	10	3 mii €	
4.5.	Procurare motopile	unitate	4	0,64 mii €	
4.6.	Procurare inventar performant	unitate		3 mii €	
	<b>subTOTAL</b>				<b>152,64 mii €</b>
<b>V</b>	<b>Modernizare și extindere</b>				
5.1.	Procurare a unui Încărcător – 1,2 m <sup>3</sup>	unitate	1	19 mii €	Buzetul local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
5.2.	Procurare a unui Tractor MTZ 82	unitate	1	36,6 mii €	
5.3.	Procurarea a unui Autoturism Dacia	unitate	1	8,2 mii €	
5.4.	Procurarea scutere	unitate	3	4,2 mii €	
5.5.	Achiziționarea Sisteme informaționale specializate (infrastructura drumurilor)			50 mii €	
	<b>subTOTAL</b>				<b>118,0 mii €</b>
	<b>TOTAL Buget</b>				<b>323,7 mii €</b>

## 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 Ungheni

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 serviciilor de utilitate publică**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

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

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 3. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciilor de utilitate publică la nivel de localitate

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Scop

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

Structura exemplu și conținutul propus al Regulamentului:

**1. Dispoziții generale, care pot să conțină:**

- a. Domeniul de aplicare – prevederile regulamentului, activitățile de utilitate publică pentru care se aplică regulamentul, principiile de organizare și funcționare ale serviciilor de utilitate publică, termenii și noțiunile utilizate în regulament, etc.
- b. Principiile și condițiile de funcționare ale serviciilor de utilitate publică – scopul serviciilor, structura infrastructurii tehnico-edilitare specifice, structura specializată responsabilă de gestionarea și exploatarea serviciilor, etc.
- c. Accesul la serviciile de utilitate publică – drepturile și condițiile utilizatorilor la accesarea serviciilor obligațiile operatorului, etc.
- d. Gestiunea serviciilor de utilitate publică – prevederi privind organizarea, reglementarea, conducerea, gestionarea, coordonarea, monitorizarea și controlul funcționării serviciilor, alegerea formei de gestiune și raporturile juridice vis-a-vis de serviciile de utilitate, etc.
- e. Operatorul serviciilor de utilitate publică – 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 serviciilor, care pot să conțină:** condițiile propriu-zise de organizare a serviciilor detaliat pe fiecare etapă ale proceselor 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 serviciilor, pentru toate structurile sale interne.

**5. Indicatori de performanță și de evaluare ai serviciilor, 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 garanțai:**

- 2.1. Indicatori garanțai de obligațiile juridice de prestare a serviciilor
- 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**

<b>I - Partea contractuală</b>	
<b>Clauză</b>	<b>Explicații (exemple și comentarii)</b>
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.
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 serviciilor de utilitate publică - activitățile componente ale serviciilor 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 serviciilor de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii
4. Drepturile și obligațiile părților contractante	<p><b>EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului:</b></p> <p><b>Drepturi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente;</li> <li>2. să coordoneze proiectarea și execuția lucrărilor tehnico-edilitare, a investițiilor, în scopul realizării acestora într-o concepție unitară și corelată cu programele de dezvoltare economico-socială a localității;</li> <li>3. să realizeze investiții de interes comun în domeniul infrastructurii tehnico-edilitare aferentă serviciilor de utilitate publică și în acest scop să finanțeze lucrările necesare, precum și să contracteze și să garanteze, conform prevederilor legale aplicabile, împrumuturile în vederea finanțării programelor de investiții în infrastructura aferentă serviciilor;</li> <li>4. să inspecteze bunurile gestionate, serviciile și activitățile a căror gestiune a fost delegată, să verifice gradul de realizare a investițiilor și să monitorizeze modul în care este satisfăcut interesul public, să monitorizeze îndeplinirea obligațiilor contractuale asumate, cu notificarea prealabilă a operatorului și în condițiile prevăzute de caietul de sarcini și de regulamentul serviciului;</li> <li>5. să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri;</li> <li>6. să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local;</li> <li>7. să aprobe structura și ajustarea tarifelor, la propunerea operatorului, conform prevederilor legale în vigoare la acel moment, sau după caz să aprobe și să colecteze taxele locale pentru serviciul de utilitate publică, conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale);</li> </ol> <p><b>Obligațiile:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în baza regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare;</li> <li>2. să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele;</li> <li>3. să verifice periodic: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) calitatea serviciilor furnizate;</li> <li>b) îndeplinirea indicatorilor de performanță și să aplice penalități în</li> </ol> </li> </ol>

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

***Obligațiile:***

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

	<p>baza cărora prestează serviciul de utilitate publică (salubritate), în condițiile legii;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciilor de utilitate publică prevăzute de legislația în vigoare;</li> <li>5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciilor de utilitate publică</li> <li>6. să presteze serviciile la toți utilizatorii din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii;</li> <li>7. să țină la zi evidența tuturor utilizatorilor cu și fără contracte de prestări servicii;</li> <li>8. să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciilor de utilitate publică, să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate;</li> <li>9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare;</li> <li>10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate;</li> <li>11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent;</li> <li>12. să înregistreze toate reclamațiile și sesizările 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.</li> </ol>
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 serviciilor, 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 încasare a contravalorii	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.</p>

serviciilor prestate	
10. Răspunderea contractuală	<p>Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare</p> <p>Contractul trebuie să stipuleze în detaliu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale.</li> </ul> <p>Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului;</li> <li>- procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.</li> </ul>
11. „Forța Majoră”	<p>Contractul trebuie să detalieze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definiția evenimentului de forță majoră</li> <li>- obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată</li> <li>- consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);</li> </ul>
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	<p>Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numărul de angajați pe categorii;</li> <li>- obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.</li> </ul>
13. Menținerea echilibrului contractual	<p>Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.</p>
14. Modificarea contractului	<p>Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.</p>
<b>II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele</b>	
15. Caietul de sarcini privind furnizarea serviciului	<p>Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Caietului de sarcini din cadrul serviciilor de utilitate publică ale localității.</p>
16. Regulamentul serviciului	<p>Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Regulamentului al serviciilor de utilitate publică ale localității.</p>
17. Inventarul bunurilor mobile și imobile, proprietate publică	
18. Procesul verbal de predare-primire a bunurilor mai sus menționate	
<b>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.</b>	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 5. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderii 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 serviciilor
  - 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 SERVICIILOR DE UTILITATE PUBLICĂ ÎN CADRUL Î.M.**
  - 6.1. Management organizatoric și personal**
    - 6.1.1. Schimbări organizaționale în cadrul Î.M.
    - 6.1.2. Structura de organizare a Î.M.
    - 6.1.3. Asigurarea cu resurse umane a Î.M.

- 6.1.4. Responsabilitățile personalului
- 6.1.5. Reglementarea activității interne a întreprinderii
- 6.1.6. Instruirea personalului
- 6.2. Plan operațional**
  - 6.2.1. Infrastructură și factori de producție
  - 6.2.2. Procese operaționale
    - 6.2.2.1. Ipoteze
    - 6.2.2.2. Organizarea procesului operațional
    - 6.2.2.3. Procesul Serviciului I
    - 6.2.2.4. Procesul Serviciului II
    - 6.2.2.5. Procesul Serviciului III
    - 6.2.2.6. Procesul Serviciului IV
    - 6.2.2.8. Stabilirea tarifului
- 6.3. Strategia de lucru cu clienții**
  - 6.3.1. Politica de conștientizare a populației
  - 6.3.2. Politica de prețuri
  - 6.3.3. Politica de deservire a clienților
- 6.4. Plan financiar**
  - 6.4.1. Bugetul de investiții și plan de implementare al bugetului
  - 6.4.2. Bugetul de venituri și cheltuieli
  - 6.4.3. Prognoza rezultatelor financiare
  - 6.4.4. Prognoza fluxului de numerar
  - 6.4.5. Estimarea pragului de rentabilitate
  - 6.4.6. Analiza eficienței investiției
  - 6.4.7. Analiza sensibilității proiectului
- 7. PLAN DE IMPLEMENTARE A OBIECTIVELOR STRATEGICE**
- 8. ANALIZA RISCURILOR**
- 9. PLAN DE MONITORIZARE**

**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

<b>Planificarea strategică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele</li> <li>✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - <b>eficacitate</b></li> <li>✓ 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</li> </ul>
<b>Planificarea operațională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii</li> <li>✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - <b>eficiență</b></li> </ul>
<b>Misiunea întreprinderii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra utilizatorului decât asupra serviciului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii</li> </ul>
<b>Obiectivele întreprinderii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete</li> <li>✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii</li> <li>✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt</li> <li>✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare</li> <li>✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele</li> <li>✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea</li> </ul>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 7. Procesul recomandat de planificare strategică

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

<b>Etapa 1. Fundamentarea</b>
<b><u>Pasul 1.</u></b> Declararea Viziunii
<b><u>Pasul 2.</u></b> Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
<b>Etapa 2. Analiza</b>
<b><u>Pasul 3.</u></b> Formularea Obiectivelor
<b><u>Pasul 4.</u></b> Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
<b><u>Pasul 5.</u></b> Analiza punctelor forte și slabe interne
<b><u>Pasul 6.</u></b> Identificarea nevoii de schimbare
<b>Etapa 3. Decizia</b>
<b><u>Pasul 7.</u></b> Opțiuni și decizii strategice
<b><u>Pasul 8.</u></b> 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 serviciilor prestate, norma de consum pentru fiecare serviciu, tariful/ forma de plată, etc.)
2. **Indicatori de eficiență în management**, care pot să conțină – nivelul de acoperire al serviciului, 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 muncii (criterii principale: calitatea, cantitatea, comunicarea, inițiativa și creativitatea, Soluționarea problemelor (conflictele de muncă, evidența propunerilor, problemelor, avertizărilor);
- ✍ Eliberarea din funcție (din dorință proprie, la pensie, eliberarea din funcție în legătură cu nerespectarea regulamentului intern, a condițiilor de muncă, calcularea salariului de eliberare;
- ✍ Diagrama organizațională a asociației, Politica conflictelor de interese, Proceduri de verificare a lucrului îndeplinit, Enumerarea funcțiilor de bază (descrierea concretă a 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 profesionale

**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 / multiple număr de telefon al serviciului de dispecerat
- IV. Publicarea numărului/lor 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 în 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 managerial – 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**

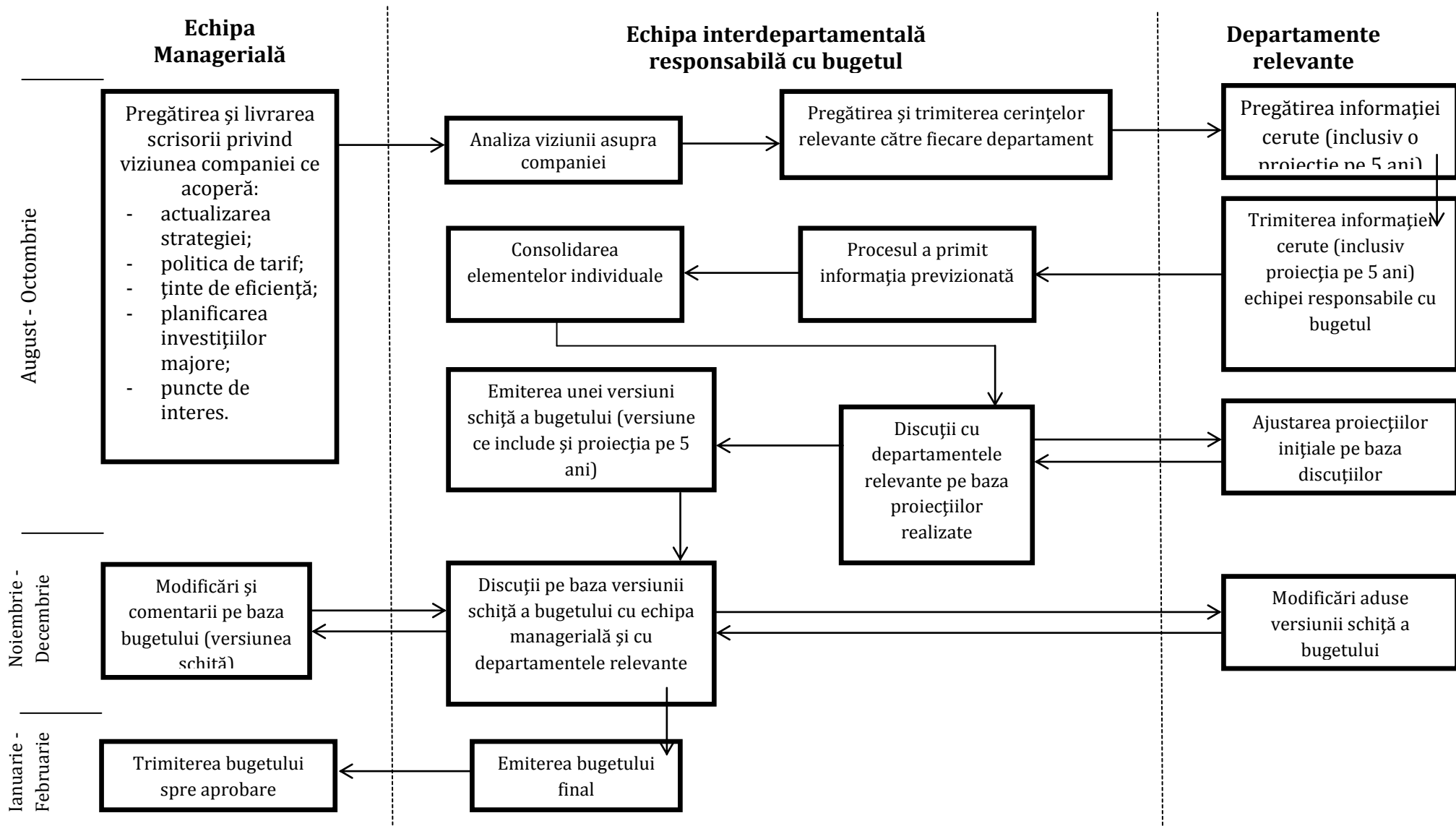


**Anexa 18. Model buget de investiții**

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														
<b>Total</b>														

*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 sau o trăsătură specifică 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.

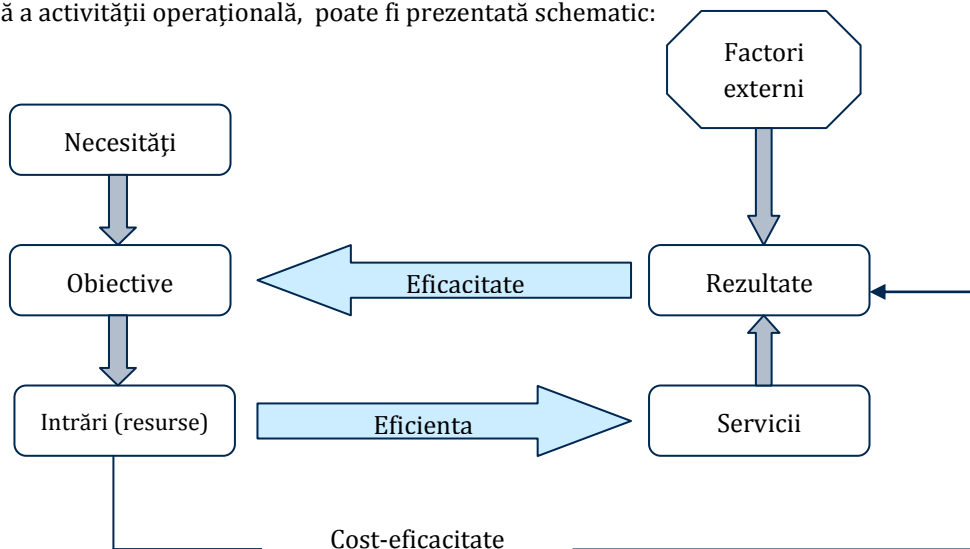
La formularea indicatorilor de performanță trebuie luate în considerare următoarele cerințe:

- 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 operaționale, 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 fi crescut, ceea ce indică o înrăutățire a capacității companiei de a colecta venituri și de a încasa numerar).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. Datorii totale/Active totale**

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

**6. Investițiile realizate**

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

**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**