

MĂ IMPLIC

Proiect de implicare civică
în guvernarea locală

PLAN-GHID DE OPERARE ȘI MENTENANȚĂ AL ACTIVITĂȚII OPERATORULUI DE SERVICII ÎNȚREPRINDERII MUNICIPALE (a.2022)



skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

Proiectul „MĂ IMPLIC” este finanțat de Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC) și implementat de Skat Consulting Ltd.

CUPRINS:

INTRODUCERE.....	3
1. CADRUL LEGAL ȘI REGULATORIU.....	4
2. AUTOEVALUAREA SERVICIILOR DE GOSPODĂRIE COMUNALĂ.....	5
3. DIRECȚII DE DEZVOLTARE ALE ÎNTREPRINDERILOR MUNICIPALE.....	5
4. ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚĂ.....	7
5. SARCINI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII.....	8
A. Management organizațional și al resurselor umane.....	8
B. Managementul resurselor materiale și logistice.....	12
C. Management financiar.....	13
D. Marketing și relații cu clienții.....	16
ANEXE.....	19

LISTA DE ANEXE:

<i>Anexa 1. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciului de iluminare la nivel de localitate..</i>	<i>20</i>
<i>Anexa 2. Clauze minime propuse pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i>	<i>21</i>
<i>Anexa 3. Măsurile de perfecționare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor</i>	<i>27</i>
<i>Anexa 4. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate.....</i>	<i>28</i>
<i>Anexa 5. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane reflectate în Regulamentul intern al unității..</i>	<i>29</i>
<i>Anexa 6. Perfectarea Contractelor individuale de muncă (model)</i>	<i>29</i>
<i>Anexa 7. Elaborarea Fișelor de post (model), anexe la Contractele individuale de muncă.....</i>	<i>30</i>
<i>Anexa 8. Model de cuprins al Codului de conduită al angajatului</i>	<i>34</i>
<i>Anexa 9. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional.....</i>	<i>34</i>
<i>Anexa 10. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul public de salubritate</i>	<i>35</i>
<i>Anexa 11. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul de iluminat public.....</i>	<i>37</i>
<i>Anexa 12. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul de aprovizionare cu apă și sanitație.....</i>	<i>39</i>
<i>Anexa 13. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii</i>	<i>41</i>
<i>Anexa 14. Model buget de investiții</i>	<i>42</i>
<i>Anexa 15. Schema procesului bugetării</i>	<i>43</i>
<i>Anexa 16. Structura model propusă pentru Politica tarifară.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexa 17. Plan de comunicare</i>	<i>44</i>
<i>Anexa 18. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare</i>	<i>46</i>
<i>Anexa 19. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a datoriei.....</i>	<i>47</i>

INTRODUCERE

Planul de operare și mentenanță / întreținere al unui serviciu este un document oficial care descrie modul în care un serviciu trebuie să fie operat în siguranță în fiecare zi. Acesta detaliază modul de furnizare a serviciilor, respectând în același timp cerințele de autorizare și protejând sănătatea publică. Spre exemplu, pentru serviciul de aprovizionare cu apă și sanitație, Planul conține o descriere cuprinzătoare a surselor de apă, a proceselor de tratare, a datelor rezervoarelor de stocare și a informațiilor despre sistemul de distribuție. Trebuie să fie pregătit într-un mod care să ofere descrieri precise ale procedurilor zilnice de operare și întreținere. Ar trebui să includă exemple de păstrare a evidențelor și proceduri de răspuns în caz de urgență.

Planul de operare și mentenanță al unui serviciu ar trebui să fie pregătit și completat astfel încât să explice în mod clar unui Operator cum să funcționeze serviciul și să-l mențină în conformitate cu toate legile, regulile și reglementările. Acest document asigură comunității un serviciu durabil și calitativ, dacă personalul actual al sistemului nu a putut să opereze serviciul din orice motiv. Oferă îndrumare, astfel încât toți angajații să fie conștienți de rolurile și responsabilitățile lor individuale pentru operarea serviciului.

Deoarece toate serviciile comunale, chiar și cele cu organizare similară, funcționează diferit – Planul trebuie personalizat în funcție de dimensiunea localității, specificul tehnic, nivelul de trai al populației și condițiile de acces la serviciu. Planul ar trebui să transmită o înțelegere completă și concisă a organizării și întreținerii serviciului.

Acest document trebuie să fie revizuit și actualizat cel puțin anual. Dacă noua infrastructură de sistem este extinsă sau se adaugă active, acestea ar trebui incluse în plan cât mai detaliat posibil. Ar trebui să existe mai multe copii ale planului păstrate în diferite locații și ar trebui să fie distribuit personalului operațional, managementului și membrilor Consiliului de administrație. Acest lucru este pentru a vă asigura că o copie a planului este disponibilă pentru utilizare în cazul în care avea componente ale serviciului ies brusc din funcțiune din cauza unei urgențe naturale sau cauzate de om, cum ar fi un eveniment de inundație, asigurând în același timp că toate părțile interesate obțin înțelegerea de bază a activelor infrastructurii, locațiilor și operațiunilor.

Scopul elaborării prezentului **Plan-ghid de Operare și Mentenanță al activității Operatorului de Servicii / Întreprinderii Municipale (ÎM)** constă în oferirea unor recomandări generale privind operarea, mentenanța și dezvoltarea activității Întreprinderii.

Planul-ghid a fost pregătit în cadrul implementării Proiectului de implicare civică în guvernarea locală „MĂ IMPLIC”, finanțat de Agenția Elvețiană pentru Cooperare și Dezvoltare (SDC) și implementat de Centrul moldo-elvețian SKAT Consulting.

La baza elaborării **Planului de Operare și Mentenanță al activității Întreprinderii Municipale** a fost pusă evaluarea stării furnizării serviciilor în comunități stabilită prin organizarea unui proces de **AUTOEVALUARE** (capitolul 2) – evaluarea capacității manageriale și organizatorice a furnizorului de servicii.

În baza rezultatelor autoevaluării, Autoritățile Publice Locale (APL) și Echipele de Inițiativă Comunitară (EIC) au evaluat propria situație, au identificat componente prioritare care necesită dezvoltate, au alcătuit o listă preliminară de măsuri care vizează îmbunătățirea prestării serviciilor de Aprovizionare cu apă și sanitație, Evacuare a deșeurilor menajere solide & Salubritate, Amenajare a teritoriului și Iluminat public.

APL și EIC, dispunând de rezultatele Autoevaluării, precum și de Analiza-diagnostic a serviciului propus pentru îmbunătățire / creare, elaborată de experții din domeniu, în parteneriat cu Proiectul MĂ IMPLIC, au elaborat Planul de Îmbunătățire a Serviciilor de Gospodărie Comunală (PİSGC) din

localitățile respective. PÎSGC a fost activ supus unui proces de consultări publice, în final fiind aprobate de către Consiliile Locale.

Reieșind din profilurile generale de activitate ale ÎM, precum și din situația curentă ale acestora, reflectată în Autoevaluarea SGC, în capitolul 3. **DIRECȚII DE DEZVOLTARE ALE Î.M.** sunt trasate principalele direcții de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii din punct de vedere a Îmbunătățirii activității operaționale și de mentenanță a operatorului de servicii.

În capitolul 4. **ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚĂ**, 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 5. **SARCINI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚĂ.**

1. CADRUL LEGAL ȘI REGULATORIU

Principalele **acte legislative** care reglementează activitatea ÎM sunt:

➤ **Actele normative de bază:**

- **COD Nr. 1107 din 06-06-2002 CODUL CIVIL AL REPUBLICII MOLDOVA**
- **COD Nr. 154 din 28-03-2003 CODUL MUNCII AL REPUBLICII MOLDOVA**
- **COD Nr. 1163 din 24-04-1997 COD FISCAL AL REPUBLICII MOLDOVA**

➤ **Acte legislative:**

- **LEGEA Nr. 1402 din 24-10-2002 serviciilor publice de gospodărie comunală**
- **LEGEA Nr. 246 din 22-11-2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală**
- **LEGEA Nr. 303 din 13-12-2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare**

De asemenea, în activitatea sa ÎM se va ghida de Hotărârile de Guvern, ale diverselor ministere și alte entități regulatorii, precum ANRE ș.a., care reglementează domeniile de activitate în cadrul serviciilor publice pe care le prestează Întreprinderea Municipală.

În plus, ÎM trebuie să se ghideze Planurile locale de Îmbunătățire a Serviciilor de Gospodărie Comunală, de Strategiile locale (ale APL I și II, regionale) de dezvoltare social-economică, precum și de Strategiile naționale, cum ar fi:

➤ **Strategiile sectoriale de bază:**

- Strategia națională de alimentare cu apă și sanitație (2014-2028)
- Strategia națională de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027

Principalele **documente regulatorii locale** ale Întreprinderii Municipale sunt:

- Statutul & documente de constituire/alegere a organelor de conducere/administare (conform HG nr. 484 din 18.10.2019 pentru aprobarea unor acte normative privind punerea în aplicare a Legii nr. 246/2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală)
- Regulamente locale & diverse Decizii ce reglementează activitatea
- Contracte locale de delegare în gestiune a serviciilor, stabilire a tarifelor ș.a.

Menționăm că, **domeniile de activitate** ale ÎM sunt expres stipulate de Fondator (Consiliul Local) în Statutul ÎM și trebuie să fie în conformitate cu **CLASIFICATORUL ACTIVITĂȚILOR DIN ECONOMIA MOLDOVEI (CAEM-2)**.

2. AUTOEVALUAREA SERVICIILOR de GOSPODĂRIE COMUNALĂ (SGC)

Abordarea proiectului MĂ IMPLIC de implementare a inițiativelor comunităților partenere privind dorința acestora de a îmbunătăți practica de furnizare a serviciilor publice este complexă și presupune implicarea tuturor părților interesate în procesul decizional. Se acordă o atenție considerabilă practicilor care vizează îmbunătățirea calității și durabilității furnizării serviciilor și creării unui mecanism de întreținere și deservire sustenabil, ușor de înțeles, responsabil și transparent.

Având în vedere că unul dintre scopurile MĂ IMPLIC este dezvoltarea capacității APL și a furnizorilor de servicii de a organiza și îmbunătăți în mod independent serviciile publice, s-a decis evaluarea stării furnizării serviciilor în comunități prin organizarea unui proces de autoevaluare – evaluarea capacității manageriale și organizatorice a furnizorului de servicii.

Pentru realizarea unei autoevaluări a capacității manageriale și organizaționale, proiectul MĂ IMPLIC a furnizat un instrument de autoevaluare „Fișă de autoevaluare pentru furnizorii de servicii”.

Rezultatele autoevaluării, componentele prioritare care necesită dezvoltare, lista preliminară de măsuri care vizează îmbunătățirea prestării serviciilor sunt reflectate în capitolul II. Autoevaluarea SGC din cadrul Planurilor de Îmbunătățire a SGC, aprobate de către Consiliile Locale ale tuturor Partenerilor Proiectului MĂ IMPLIC.

Deoarece prestarea SGC este un proces continuu și dinamic de prestare a serviciilor publice către beneficiari, care presupune atât beneficii reciproce, cât și riscuri, dar și obligațiuni asumate de părți, investiții, dar și uzura echipamentelor, relații de comunicare bilaterală ș.a.m.d. – pe viitor, recomandăm ca Autoevaluarea SGC din localitate să fie efectuată cel puțin odată pe an.

3. DIRECȚII DE DEZVOLTARE ALE ÎNTREPRINDERILOR MUNICIPALE

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 ale ÎM sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele Consiliului local și ale Primăriei.

Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, **Misiunea** propusă pentru ÎM:

Misiunea Operatorului constă în prestarea unor servicii moderne și performante către populație. Această misiune este realizată prin planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activității Operatorului – toate acestea în baza legislației în vigoare, regulamentelor interne și procedurilor sistemului de management, creând astfel parteneriate de responsabilizare cu societatea civilă.

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

- Îmbunătățirea permanentă a nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- Menținerea încrederii beneficiarilor serviciilor publice;
- Dezvoltarea durabilă;
- Prevenirea riscurilor de stopare a serviciului;
- Îmbunătățirea continuă a calității vieții locuitorilor localității.

Obiectivele strategice ale Operatorului sunt:

- Eficienta economica;
- Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;
- Orientarea către client;
- Competența profesională;
- Grijă față de mediu.

Reieșind din rezultatele analizei diagnostic a Întreprinderii, a Autoevaluării, Planul de operare și mentenanță al activității Întreprinderii va fi orientat pe 2 componente de dezvoltare:

Pentru **îmbunătățirea continuă a activității** eforturile Întreprinderii vor fi orientate spre îmbunătățirea activității curente în cadrul principalelor **direcții de activitate** ale Întreprinderii:

- 1) management organizațional și al resurselor umane,
- 2) management resurselor materiale și logistice,
- 3) management financiar,
- 4) marketing și relații cu clienții.

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

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

Menționăm că, aspectele ce țin de Modernizarea și extinderea activității întreprinderii se regăsesc în PÎSGC 2022-2024, elaborate și aprobate de către fiecare Partener în parte. Și care, în mod cert, urmează a fi actualizate și dezvoltate, ținând cont de realități și oportunități.

4. ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE ȘI DE MENTENANȚĂ

Direcțiile de dezvoltare ale ÎM au fost identificate prin prisma imaginii de ansamblu a activității Întreprinderilor Municipale – în funcție de prezența serviciilor în localitate, cu focusare asupra activităților de salubritate (MDS), alimentare cu apă și sanitație (AAS), și iluminat publică.

Reieșind din rezultatele analizelor efectuate ne-am axat pe componenta strategică de bază: **Îmbunătățirea activității operaționale și de mentenanță.**

Mediul intern al Întreprinderii poate fi caracterizat ca un epicentru de dezvoltare incipientă prin existența unor practici de organizare, gestionare, planificare și monitorizare a activității operaționale. Situația dată vine în contrast cu rezultatele economice ale activității generale, care definesc un nivelscăzut de rentabilitate și un risc ridicat de faliment.

Prin urmare, pentru a valorifica nucleul intern de dezvoltare al ÎM, se propune implementarea direcției strategice de îmbunătățire a activității operaționale prin prisma abordării sistemice – crearea condițiilor pentru interacțiunea regulată și interdependența dintre procesele strategice și operaționale. În această ordine de idei se impune necesitatea creării unui cadru reglementativ secundar la nivel local. Fiind bine organizat cadrul reglementativ local, ÎM va avea pârghiile necesare pentru a-și organiza cu facilitate procesele interne, a-și optimiza structura, care sistemic trebuie consolidate într-un sistem automatizat.

Prin urmare, în tabelul de mai jos sunt prezentate, cumulativ, direcțiile strategice și strategiile / sarcinile corespunzătoare, propuse a fi implementate pentru dezvoltarea și îmbunătățirea activității ÎM:

Direcția	1. MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL ȘI AL RESURSELOR UMANE
Sarcini:	▪ Ajustarea cadrului regulatoriu la nivel de localitate ▪ Perfecționarea sistemului de evaluare, control și raportare a activității ▪ Revizuirea Structurii Organizatorice ▪ Automatizarea completă a proceselor interne
Direcția	2. MANAGEMENT AL RESURSELOR MATERIALE ȘI LOGISTICE
Sarcini:	▪ Perfecționarea procesului de management operațional ▪ Mentenanța echipamentelor și utilajelor
Direcția	3. MANAGEMENT FINANCIAR
Sarcini:	▪ Eficientizarea sistemului de gestiune și evidență financiară ▪ Asigurarea unui nivel optim al rentabilității
Direcția	4. MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII
Sarcini:	▪ Perfecționarea procesului de lucru cu clienții ▪ Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor ▪ Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni

5. SARCINI și ACȚIUNI de ÎMBUNĂTĂȚIRE a ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE și de MENTENANȚĂ

Nº	Sarcini	Acțiuni	Rezultat / Produs	Efecte așteptate	Termen limită (luna) / perio- dicitatea de implementare	Responsabil
Direcția de dezvoltare						
1. MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL ȘI AL RESURSELOR UMANE						
1.1	Crearea / Actualizarea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică (ex. salubritate, AAC, iluminare)	Elaborarea / Revizuirea: - Regulamentului privind AAC - Regulamentului privind salubritate - Regulamentului iluminatului public <i>(mai detaliat în Anexa 1)</i>	Regulament AAC Regulament salubritate / MDS Regulament iluminat public	Aprobarea normativelor tehnice și cadrului normativ aplicabil sistemului de management al deșeurilor, AAC și iluminat public;	01	Consiliul local Întreprinderea Municipală EIC
		Elaborarea Indicatorilor de eficiență pentru ÎM și Delegarea serviciului / serviciilor <i>(mai detaliat în Anexa 2)</i>	Indicatori de eficiență pentru ÎM elaborați; Serviciu / servicii delegate	ÎM preia în gestiune și operează eficient SGC	02	Consiliul local admin. ÎM
1.2	Conformarea / Elaborarea actelor instituționale corespunzător legislației și specificului activității	Aprobarea / Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii, inclusiv CA, CC, precum și alegerea administratorului	Statut revizuit aprobat; CA, CC funcționale; Administrator numit prin concurs; Cf. Legii nr.246/2017 și HG nr.484/2019	Corespunderea Statutului ș.a. documente regulatorii exigențelor legislative	03	Administratorul Întreprinderii, Consiliul Local
		Actualizarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor, AAC, după caz și iluminare <i>(în Anexa 3)</i>	Contracte-model elaborate (cu divizare pe categorii de servicii și de clienți) și aplicate	Asigurarea unei baze legale eficiente pentru gestionarea relațiilor	02	Admin ÎM

1.3	Perfecționarea structurii organizaționale a întreprinderii	Revizuirea organigramei în funcție de noile modificări la nivel strategic, organizatoric și operațional ce vor fi efectuate Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora	Structura organizațională actualizată conform noilor modificări; Organigrama elaborată / ajustată, aprobată și implementată.	Mentținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni; Perfecționarea sistemului clar de subordonare funcțională; Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică complexă a întreprinderii.	03	Admin. Întreprinderii, Consiliul de admin. Specialiștii interni ai întreprinderii Fondatorul
1.4	Perfecționarea / optimizarea managementului organizațional	Formalizarea proceselor prin documente de ordin intern: proceduri, instrucțiuni scrise.	Proceduri, instrucțiuni, precum: <i>procedurile de punerea în siguranță a depozitului de deșuri, exploatarea terenurilor de acumulare a DMS.</i> <i>Instructiuni SSM, Instrucțiunile de producere și exploatare.</i>	Sensibilizarea angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați; Identificarea conducătorilor de procese din lanțul valoric al activității de bază. Dezvoltarea capacităților, ridicarea nivelului profesional-tehnic al angajaților	05	Admin. Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
1.5	Perfecționarea și completarea sistemului de raportare și control	Aprobarea / Revizuirea formelor de raportare operativă financiară și activității curente Implementarea sistemului unic de raportare sistematică și analitică cu includerea unei liste determinate de indicatori (<i>referire Anexa 4</i>)	Sisteme de raportare și control elaborate și implementate: <i>Rapoarte interne manageriale.</i> <i>Analiza economic-financiară semestrială, trimestrială, anuală per ansamblu pe întreprindere și fiecare subdiviziune în parte.</i>	Sistematizarea documentației ; Îmbunătățirea gradului de raportare operativă; Limitarea accesului la informație conform	05 06	Admin. ÎM Specialiștii interni ai întreprinderii

1.6	Perfecționarea sistemului informațional	Implementarea sistemului de monitorizare & evaluare	<i>Sinteza economico-financiară anuală a activității întreprinderii. Planurile de activitate lunare, semestriale, trimestriale, anuale cu termeni de referință.</i>	obligațiunilor de personal; Implementarea controlului în timp util; Facilitarea procesului decizional argumentat și eficient; Monitorizarea suficientă și eficientă; Prevederea riscurilor; Monitorizarea activității cu o acoperire mai extinsă; Posibilitatea elaborării acțiunilor preventive pentru eliminarea riscurilor.	06	
		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 ÎM; Reducerea timpului de procesare, majorarea eficienței muncii, crearea condițiilor de credibilitate, siguranță (confidențialitate) exactitate, oportunitate, sistematizare, detaliere și claritate a informației; Creșterea gradului de control general asupra activității întreprinderii; Acces nelimitat la informația internă și externă; Automatizarea integrală a proceselor de evidență.	03 04 05	Admin. Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

		Crearea și aprobarea unui sistem de evidență și prelucrare a datelor	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate; 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 Excel	04	Admin. Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
1.7	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	Modificarea sistemului contabil integrat 1C cu versiunea 8	Soft 1C înlocuit și implementat	Crearea unor condiții performante de procesare și prezentare a datelor și rapoartelor financiare	04	Admin. ÎM Specialiștii interni ai întreprinderii
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit	Acces rapid și simplu la informații; Eficientizarea activităților;	05	Admin. ÎM Specialiștii interni
1.8	Perfecționarea procesului de administrare a personalului	Elaborarea Regulamentului intern al ÎM, cu includerea prevederilor obligatorii conform art. 199 din Codul muncii al RM <i>(mai detaliat în Anexa 5)</i>	Regulament intern al ÎM în domeniul MRU elaborat și aprobat. Angajații familiarizați cu prevederile Regulamentului.	Principii de lucru cu angajații bine definite. Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați.	05	Consiliul de admin. Managerul ÎM Responsabil resurse umane
		Completarea contractelor individuale de muncă (CIM) în corespundere cu prevederile legislației muncii (Convenția colectivă nivel național nr. 4/2004, art.49 din Codul Muncii al RM), în baza ocupațiilor/funțiilor aprobate în statul de personal al întreprinderii. Elaborarea Fișelor de post, incluzând	CIM pentru ocupațiile / funcțiile aprobate în statul de personal completate conform prevederilor legale obligatorii și semnate de părți. Fișe de post, cu includerea indicatorilor de eficiență – anexă la CIM, completate și semnate de părți.	Evitarea litigiilor individuale de muncă în procesul de executare, modificare, suspendare sau încetare a CIM, în urma cărora ÎM poate suporta cheltuieli financiare nejustificate, știrbirea imaginii unității și crearea	05	

	indicatorii de eficiență, pentru ocupațiile/funcțiile aprobate în statele de personal a Î.M. – anexă la CIM <i>(modele în Anexa 6 și Anexa 7)</i>		deficitului de personal.		
	Elaborarea Codului de conduită al angajatului întreprinderii <i>(mai detaliat în Anexa 8)</i>	Cod de conduită elaborat, aprobat și adus la cunoștință angajaților	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de ÎM; Dezvoltarea unei culturi de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc).	05	
	Procurarea echipamentului de protecție pentru muncitorii încadrați în procesul de prestare a serviciilor	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament	05	Admin. ÎM

Nº	Sarcini	Acțiuni	Rezultat / Produs	Efecte așteptate	Termen limită (luna) / periodicitatea de implementare	Responsabil
Direcția de dezvoltare						
2. MANAGEMENT AL RESURSELOR MATERIALE ȘI LOGISTICE						
2.1	Perfecționarea procesului de management operațional în domeniul Salubrității, AAC și a iluminatului public	Elaborarea Manualului tehnic de exploatare al Serviciului de aprovizionare cu apă și canalizare / sanitație (AAC), <i>După caz (mai detaliat în Anexa 9)</i>	Manual tehnic de exploatare AAC, aprobat și implementat, inclusiv Planificarea activității de întreținere a echipamentelor, Identificarea Riscurilor și situațiilor de urgență.	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice ÎM / serviciului, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță.	03	Admin. Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Elaborarea Manualului tehnic de exploatare al Serviciului de Salubritate / management al deșeurilor solide (MDS), <i>După caz (mai detaliat în Anexa 9)</i>	Manual tehnic de exploatare MDS, aprobat și implementat, inclusiv Planificarea activității de întreținere a echipamentelor, Identificarea Riscurilor și situațiilor de urgență.	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării echipamentelor și a conductelor.	03	
		Elaborarea Manualului tehnic de exploatare al Serviciului de iluminat public (IP), <i>După caz (Anexa 9)</i>	Manual tehnic de exploatare IP, aprobat și implementat, inclusiv Planificarea activității de întreținere a echipamentelor, Identificarea Riscurilor și situațiilor de urgență.		03	
		Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de salubritate / MDS <i>(mai detaliat în Anexa 10)</i>	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță	02	Admin. Întreprinderii Directorul tehnic
		Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de iluminat public <i>(mai detaliat în Anexa 11)</i>		Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemelor		
		Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de AAC <i>(în Anexa 12)</i>				
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată	indicatori de performanță în vederea obținerii unei platforme interne de evaluare, responsabilizare și eficiență implementați	Permanent	Admin. Întreprinderii Directorul tehnic
2.2	Mentenanța echipamentelor / utilajelor	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite personalului	Permanent	Admin. Întreprinderii

		Elaborarea / Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor elaborate și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	03 / Permanent	Directorul tehnic
		Inventarierea & evidența permanentă a 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	
		Prevenirea defectelor echipamentelor și utilajelor	Metode de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor elaborate și aprobate / Plan de contingență a riscurilor	Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitate	08	

Nº	Sarcini	Acțiuni	Rezultat / Produs	Efecte așteptate	Termen limită (luna) / periodicitatea de implementare	Responsabil
Direcția de dezvoltare						
3. MANAGEMENT FINANCIAR						
3.1	Crearea unei viziuni și strategii financiare pe termen lung – elaborarea și aprobarea Politicii de contabilitate	Elaborarea unei strategii financiare interne / structura surselor de venituri	Direcții concrete de activitate, surse determinate de formare a fluxului financiar necesar, sarcini concrete pe direcții viitoare de acțiuni etc.	Determinarea direcțiilor concrete de activitate; Identificarea programelor, proiectelor ce vor fi realizate pe baza resurselor disponibile sau viitoare; Stabilirea sarcinilor concrete pentru fiecare din direcțiile viitoare de acțiuni; Asigurarea calității serviciilor oferite; Întreținerea și administrarea bună & Crearea condițiilor de durabilitate a ÎM.	Annual, în decembrie	Admin. ÎM; Specialiștii interni ai întreprinderii

		Elaborarea Politicii de contabilitate <i>(mai detaliat în Anexa 13)</i>	Politică de contabilitate elaborată, aprobată și implementată	Stabilirea obiectivelor managerial-financiare; Întărirea gestiunii economico-financiare și îmbunătățirea activității financiare; analiza și perfecționarea indicatorilor economico-financiar și de performanță ș.a.	Anual, în decembrie	Admin. ÎM; 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 pregătite în gestionare financiară eficientă	Formarea 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	Periodic	Admin. ÎM Responsabil Resurse umane Contabil șef Consiliul de admin.
3.2	Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Îmbunătățirea 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	Contabil 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 <i>(recomandări privind formarea bugetelor și tipuri de bugete Anexa 14 și Anexa 15)</i>	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat			
		Îmbunătățirea / crearea metodologiei de calculare a costurilor / prețului serviciilor pe domenii de activitate	Metodologia formării costurilor / prețurilor stabilită (formula) și aplicată periodic	Evidențierea clară a formării costurilor și politicii tarifare	Minim o dată / 3 luni, în funcție de rata inflației ș.a. prevederi regulatorii	Admin. ÎM; Contabil șef APL
		Optimizarea procesului de control a valorificării bugetelor planificate și verificarea indicatorilor planificați cu cei efectiv realizați	Procesul de control a îndeplinirii bugetelor planificate îmbunătățit și consultat cu publicul	Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	Anual, cf. Regulamentului cu privire la inventariere	

3.3	Îmbunătățirea procesului de tarificare	Efectuarea inventarierilor regulate (stocuri, active materiale ș.a.)	Inventariere efectuată		(aprobat prin Ordinul MF nr. 60/29.05.12)	
		Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani <i>(detaliat în Anexa 16)</i>	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul Local	Planificare sustenabilă a activității ÎM perioadă medie	08	Admin. ÎM Consiliul Local
		Analiza anuală a tarifului	Tarif anual actualizat / confirmat de Consiliul Local	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor clienților privind creșterile importante a valorii facturilor	Anual în decembrie	

No	Sarcini	Acțiuni	Rezultat / Produs	Efecte așteptate	Termen limită (luna) / periodicitatea de implementare	Responsabil
Direcția de dezvoltare						
4. MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII						
4.1	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu clienții și publicul larg	Delegarea / distribuirea atribuțiilor de lucru cu clienții și relații cu publicul unui (unor) angajat al ÎM	Responsabilitățile stabilite Angajatul desemnat și instruit	Îmbunătățirea relațiilor cu clienții și publicul larg Canalizarea proceselor legate de clienți	02	Admin. ÎM
		Amenajarea unui ghișeu de asistență clienți	Ghișeu amenajat Contract de telefonie (fixă și mobilă), Internet semnat Acces la sistemul informatic de evidență a clienților asigurat și adaptat necesităților Date de contact făcute publice (facturi, panouri, cărți de telefon, rețele sociale, site-uri Internet etc.)	Facilitarea contactului dintre Întreprindere și clienți Accesibilitate și comoditate în soluționarea problemelor Integrarea contactelor directe și telefonice cu clienții printr-un punct Excluderea necesității deplasării clientului la diferiți funcționari de la ÎM	03	Admin. ÎM, APL
		Asigurarea unei comunicări eficiente pe interior și în exterior <i>(detaliat în Anexa 17)</i>	Plan de comunicare elaborat	Proceduri clare de interacționare cu mediul intern și extern implementat	03	Admin. ÎM

4.2		Ținerea Registrului de reclamații <i>/forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006/</i>	Registru de reclamații achiziționat, șnruit și autentificat de APL Loc vizibil pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat <i>/Conform art. 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor/</i> Rezultat documentat al rezolvării reclamației	Creșterea nivelului de operativitate în gestionarea (înregistrare, procesarea și soluționarea) plângerilor, sugestiilor și solicitărilor din partea clienților Îmbunătățirea lucrului cu reclamațiile	03	Responsabil de procesul de lucru cu clienții
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețele de socializare populare în localitate și actualizarea permanentă a acestuia	Profiluri create (exemplu: Facebook Page, Viberchannel, Telegram...) Content site actualizat	Asigurarea prezenței ÎM în mediul on-line Crearea unei imagini pozitive și moderne a ÎM	03	Specialiști (ÎM, Primărie) Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Crearea / Actualizarea permanentă a conținutului paginii oficiale a Întreprinderii pe Pagina oficială și/sau site-ul Primăriei și al site-ului corporativ al Întreprinderii (<i>sarcină facultativă, acolo unde este posibil de aplicat</i>)	Content site actualizat Content pagină Întreprindere în cadrul site-ului Primăriei actualizat	Ținerea la curent a clienților și a publicului larg referitor la activitatea curentă a ÎM Diversificarea canalelor de interacțiune cu clienții Mobilitate și accesibilitate în comunicarea cu clienții, prin comunicarea interactivă Reducerea timpului necesar pentru a pune la dispoziția clientului informațiile dorite	Permanent	
		Desfășurarea periodică a unor sondaje de satisfacție a clienților	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a clienților și a evoluției acestuia în timp	Periodic / minim 1/an, la 6 luni de la lansare	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
	Perfecționarea sistemului de contractare	Elaborarea unui model 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 clienți, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru client	02	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor completată elaborat	Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de		
		Elaborarea unui model al Contractului de prestare a serviciilor (în format electronic), <i>după caz</i>	Model Contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de clienți, elaborat și aprobat			Admin. ÎM

		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru semnarea contractului, <i>după caz</i>	Lista documentelor necesare a fi prezentate pentru semnarea Contractului elaborată și aprobată	prestare a serviciilor		Admin. ÎM
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu clienții, <i>După caz</i>	Lista clienților cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată; Lista clienților a căror contracte au termenul de valabilitate expirat sau apropiat de data expirării elaborată și aprobată;	Identificarea clienților cu care nu sunt încheiate contracte / au termenul de valabilitate expirat Documentarea și optimizarea procesului de încheiere a contractelor	03	Contabil, Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Organizarea unor campanii de informare și consultare. Posibile subiecte: (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu clienții. lansare serviciu nou, consultare tarif (nou), grafic de prestări servicii, sancțiuni & penalități etc. (mai detaliat în Anexa 18)	Nr. De campanii desfășurate; Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați; Grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat; Prescripții înmânate; Contracte pregătite; Contracte semnate.	Contracte semnate cu 100% dintre clienții bransați Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu clienții Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a clienților	La necesitate	APL; Admin. ÎM; Responsabili de procesul de lucru cu clienții
4.3	Crearea / Perfecționarea sistemului de colectare a plăților curente și a datoriilor	Introducerea opțiunii de achitare a plăților pentru servicii prin diverse instrumente de plată: transfer online / terminale stradale / bancomate / bănci / poștă ș.a.	Instituții care prestează servicii de colectare a plăților identificate și Contractate Opțiuni noi de achitare comunicate clienților	Asigurarea unui nivel înalt de comoditate a procesului de colectare a veniturilor Diversificarea modalităților de plată puse la dispoziția clienților	După situație	Admin. ÎM
		Elaborarea unor Proceduri interne de colectare a datoriilor & sancționare a datornicilor (inclusiv prevederi contractuale), precum deterioare bunuri, deconectare și/sau conectare, sancțiuni, penalități etc.	Proceduri elaborate și aprobate. % clienților "disciplinați" % datoriilor achitate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din partea clienților ÎM	03	Admin. ÎM
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 19)	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor	03	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Admin. ÎM
		Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor a perioadei concrete (1 lună de restanță) după expirarea căreia, ÎM își rezervă dreptul	Clauze incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea clienților de a-și onora obligațiunile financiare față de ÎM Crearea unei baze legale	02	admin. ÎM

4.4		de a acționa în judecată clientul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract		pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată		
		Instituirea de penalități pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Mărimea dobânzii pentru fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate / <i>Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor</i>	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului AAC / MDS	02	admin. ÎM
	Implementarea unui program de informare, conștientizare și motivare a clienților și publicului	Organizarea unor campanii de informare privind activitatea Întreprinderii	Număr campanii de informare organizate, inclusiv online Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media, în mediul on-line	Înțelegerea de către public și clienți a specificului activității ÎM și al modului de funcționare a acesteia Conștientizarea publicului referitor la importanța ÎM și a serviciilor prestate de ea Motivarea populației de a încheia contracte cu ÎM	Periodic / trimestrial	APL ÎM
		Organizarea unor campanii de educare și sensibilizare privind necesitatea prevenirii reducerii și recuperării deșeurilor, inclusiv privind necesitatea colectării și depozitării separate a deșeurilor, consumul resurselor naturale, atitudine grijulie ș.a.	Număr campanii de conștientizare organizate, inclusiv în mediul online Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate Programe de educare susținute în instituții educaționale, grupuri-țintă	Conștientizarea importanței ocrotirii mediului ambiant și a consecințelor practicilor necorespunzătoare în gestionarea resurselor; Reducerea ratei de generare a deșeurilor & Creșterea nivelului de colectare și depozitare selectivă	Periodic / trimestrial	APL ÎM

A N E X E:

Anexa 1. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciului de iluminare la nivel de localitate

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

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

Structura exemplu și conținutul propus al Regulamentului:

1. Dispoziții generale, care pot să conțină:

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

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

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

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

5. Indicatori de performanță și de evaluare a serviciului, care presupun - prevederi generale, scopul acestor indicatori, obligațiile operatorului în vederea urmăririi respectării indicatorilor de performanță. Acești indicatori de performanță pot fi grupați în modul următor:

I. Indicatori de performanță generali:

Contractarea serviciilor

Măsurarea și gestiunea cantității serviciilor prestate

Facturarea și încasarea plăților

Răspunsuri la solicitările scrise ale clienților

II. Indicatori de performanță garantați:

Indicatori garantați de obligațiile juridice de prestare a serviciului

Indicatori ai căror nerespectare atrage penalități conform contractului de furnizare/prestare a serviciului

Etc.

6. Dispoziții finale.

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

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

I – Partea contractuală	
Clauză	Explicații (exemple și comentarii)
1. Denumirea părților contractate	Pe de o parte Delegatarul – APL, Consiliul Local, pe de altă parte, în calitate de Delegat, operatorul de prestare a serviciilor de utilitate publică (Salubritate).
2. Obiectul contractului	Printr-un astfel de contract de delegare a gestiunii, Delegatarul, acordă operatorului toate sau o parte dintre atribuțiile și responsabilitățile privind furnizarea serviciului de utilitate publică (Salubritate) – activitățile componente ale serviciului a căror gestiune se deleagă trebuie să fie expres prevăzute, precum și dreptul și obligațiile de a administra și de a exploata bunurile transmise în gestiune. Contractul de delegare a gestiunii trebuie să specifice de asemenea și aria delegării pentru furnizarea serviciului de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii

4. Drepturile și obligațiile părților contractante	EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului: <i>Drepturi:</i> 1. să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente; 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; 3. să realizeze investiții de interes comun în domeniul infrastructurii tehnico-edilitare aferentă serviciilor de utilitate publică (salubritate) și în acest scop să finanțeze lucrările necesare, precum și să contracteze și să garanteze, conform prevederilor legale aplicabile, împrumuturile în vederea finanțării programelor de investiții în infrastructura aferentă serviciilor; 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; 5. să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri; 6. să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local; 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 (salubritate), conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale); <i>Obligațiile:</i> 1. să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în bază regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare; 2. să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele; 3. să verifice periodic: a) calitatea serviciilor furnizate; b) îndeplinirea indicatorilor de performanță și să aplice penalități în
---	--

	cazul neîndeplinirii acestora; c) menținerea echilibrului contractual; d) asigurarea unor relații echidistante și echilibrate între operator și client; 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: <i>Drepturi:</i> 1. să încaseze contravaloarea serviciului prestat/contractat, corespunzător tarifului aprobat de autoritățile administrației publice locale; 2. să asigure echilibrul contractual pe durata contractului de delegare a gestiunii; 3. să solicite ajustarea tarifului în raport cu evoluția generală a prețurilor și tarifelor din economie; 4. să propună modificarea tarifului aprobat în situațiile de schimbare semnificativă a echilibrului contractual; 5. să suspende sau să limiteze prestarea serviciului, fără plata vreunei penalizări, cu un preaviz de „x” zile lucrătoare, dacă sumele datorate nu au fost achitate; 6. să solicite recuperarea debitelor în instanță. <i>Obligațiile</i> : 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; să furnizeze autorității administrației publice locale informațiile solicitate și să asigure accesul la documentele și documentațiile pe aza cărora prestează serviciul de utilitate publică (salubritare), în condițiile legii; 4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de utilitate publică (salubritare) prevăzute de legislația în vigoare; 5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de utilitate publică (salubritare); 6. să presteze serviciul la toți clienții din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii; 7. să țină la zi evidența tuturor clienților cu și fără contracte de prestări servicii; 8. să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciului de utilitate publică (salubritare), să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate; 9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare; 10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate; 11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent; 3. să înregistreze toate reclamațiile și sesizările clienților într-un registru și să ia măsurile de rezolvare ce se impun. În registru se vor consemna numele, prenumele persoanei care a reclamat și a primit reclamația, adresa reclamantului, data și ora reclamației, data și ora rezolvării, numărul de ordine al reclamației care va fi comunicat petentului.
--	---

5. Investițiile	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. 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. 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.
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.
7. Indicatorii de performanță	Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexe la contractul de delegare a gestiunii. <i>Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate.</i> <i>În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebui să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.</i>
8. Tarifele practicate de operator	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)
9. Modul de tarificare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate	O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.
10. Răspunderea contractuală	Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare Contractul trebuie să stipuleze în detaliu: - actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale. Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii. - formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului; - procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.
11. „Forța Majoră”	Contractul trebuie să detalieze: - definiția evenimentului de forță majoră - obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată - consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);

12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează: - numărul de angajați pe categorii; - obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.
13. Menținerea echilibrului contractua l	Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.
14. Modificarea contractului	Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral decătore delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.
II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele	
15. Caietul de sarcini privind furnizarea serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Caietului de sarcini din cadrul serviciului de utilitate publică (salubritare) al localității.
16. Regulamentul serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Regulamentului al serviciului de utilitate publică (salubritare) al localității.
17. Inventarul bunurilor mobile și imobile, proprietate publică	
18. Procesul verbal de predare-primire a bunurilor mai sus menționate	
III – Alte anexe, astfel cum convin părțile (<i>de exemplu: plan de investiții</i>), care sunt obligatorii în cazul în care detaliază clauze contractuale obligatorii, dar făcând parteacontractuală a contractului de delegare, nu din partea reglementară.	

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

Acțiune vizată

Revizuirea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor desalubrizare și iluminare

1. *Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale*
2. *Stabilirea pentru toate elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual*
3. *Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment*
4. *Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoane fizice a unei clauze separate privind numărul locatarilor la adresa pe care se încheie contractul*
5. *Includerea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoane juridice a graficului de colectare a deșeurilor*
6. *Revizuirea clauzei contractului-tip de prestare a serviciilor de salubritate pentru persoane juridice privind obligația abonatului de a asigura păstrarea deșeurilor în tomberoane proprii, în condițiile în care în prezent nu toți agenții economici au posibilitatea de a respecta clauza în cauză*
7. *Stabilirea în cadrul contractului de prestare a serviciilor pentru persoane fizice a unor penalități pentru neachitarea la timp și/sau refuzului de a achita costul serviciilor contractate, în volumul și în termenul indicate în contract*
8. *Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale*
9. *Completerea condițiilor și modalităților de reziliere a contractului de prestare a serviciilor*
10. *Elaborarea unui contract separat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor de la persoanele fizice din sectorul privat*
 - ✍ *Contractul-tip de colectare a deșeurilor din sectorul privat va conține mențiuni privind graficul de colectare a deșeurilor*

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

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

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

REPERE DE BAZĂ / CUPRINS:

1. DISPOZIȚII GENERALE
2. ÎNCHEIEREA, MODIFICAREA ȘI ÎNCETAREA CONTRACTULUI INDIVIDUAL DE MUNCĂ
3. REGULI PRIVIND PROTECȚIA, IGIENA ȘI SECURITATEA ÎN MUNCĂ
4. REGULI PRIVIND RESPECTAREA PRINCIPIULUI NEDISCRIMINĂRII ȘI AL ÎNLĂTURĂRII ORICĂREI FORME DE LEZARE A DEMNITĂȚII
5. DREPTURILE, OBLIGAȚIILE ȘI RĂSPUNDEREA SALARIAȚILOR ANGAJATORULUI
6. REGIMUL DE MUNCĂ
7. REGIMUL DE ODIHNĂ
8. DISCIPLINA MUNCII. STIMULĂRILE. ABATERILE DISCIPLINARE. SANCTIUNILE DISCIPLINARE. PROCEDURA DISCIPLINARĂ
9. DISPOZIȚII FINALE

Inclusiv, vor fi abordate subiecte ce țin de: principii generale aplicabile la nivel de unitate, obligația de informare a angajatorului privind condițiile de activitate în funcția propusă salariatului, documente obligatorii solicitate la angajare, condițiile și procedura stabilirii perioadelor de probă pentru anumite categorii de angajați, drepturi și obligații salariat / angajator în domeniul securității și sănătății în muncă, modalitatea aducerii la cunoștința salariaților a prevederilor Regulamentului intern.

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

Anexa 6. Perfectarea contractelor individuale de muncă (model) în corespundere cu prevederile art. 49 din Codul muncii al RM și Convenției colective (nivel național) nr.4/2004

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

Conținutul contractului individual de muncă este determinat prin acordul părților, ținându-se cont de prevederile legislației în vigoare, și include:

- a) numele și prenumele salariatului;
- b) datele de identificare ale angajatorului;
- c) durata contractului;
- d) data de la care contractual urmează să-și producă efectele;
- d¹⁾ specialitatea, profesia, calificarea, funcția;

- e) atribuțiile funcției;
- f) riscurile specifice funcției;
- f¹) denumirea lucrării ce urmează a fi îndeplinită (în cazul contractului individual de muncă pentru perioada îndeplinirii unei anumite lucrări – art. 312– 316);
- g) drepturile și obligațiile salariatului;
- h) drepturile și obligațiile angajatorului;
- i) condițiile de retribuire a muncii, inclusive salariul funcției sau cel tarifar, suplimentele, premiile și ajutoarele materiale (în cazul în care acestea fac parte din sistemul de salarizare al unității), formele și modul de achitare a plăților salariale, precum și periodicitatea acestei achitări;
- j) compensațiile și alocațiile, inclusive pentru munca prestată în condiții grele, vătămătoare și/sau periculoase;
- k) locul de muncă. Dacă locul de muncă nu este fix, se menționează că salariatul poate avea diferite locuri de muncă și se indică adresa juridică a unității sau, după caz, domiciliul angajatorului;
- l) regimul de muncă și de odihnă, inclusive durata zilei și a săptămânii de muncă a salariatului;
- m) perioada de probă, după caz;
- n) durata concediului de odihnă anual și condițiile de acordare a acestuia;
- o) condițiile de asigurare socială;
- p) condițiile de asigurare medicală;
- r) clauzele specifice (art. 51), după caz.

Contractul individual de muncă poate conține și alte prevederi ce nu contravin legislației în vigoare.

Anexa 7. Elaborarea fișelor de post (model) pentru ocupațiile aprobate la nivel de unitate, anexe la Contractele individuale de muncă (contabil, ca exemplu demonstrativ)

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

1. Întreprinderea Municipală „ ... ”	FIȘA POSTULUI	APROBAT _____ (semnătura) _____, (numele, prenumele) _____ (funcția conducătorului autorității) L.Ș. _____
2. Denumirea ocupației /poziției/ conform statelor de personal aprobate în unitate: CONTABIL		
3. Subdiviziunea structurală: (conform statelor de personal aprobate în unitate)		
4. Codul ocupației/ poziției/ funcției: 241106, conform CORM 006-2021	5. Nivelul funcției: de execuție	
6. Conducătorul direct: Administratorul Întreprinderii Municipale	7. Conducătorul ierarhic superior: Fondatorul, Consiliul de administrație, Comisia de cenzori;	
8. Substituirea funcției	8.1. Cine îl substituie: conducătorul întreprinderii	

		8.2. Pe cine îl substituie: contabilul (dacă există altă unitate de contabil);
9. Colaborarea internă: conducătorul direct, conducători ierarhic superiori, conducători de subdiviziuni, angajații unității;		10. Colaborarea externă: instituții publice și private, companii, clienți, prestatori, beneficiari etc;
11. Scopul general al funcției: Ținerea evidenței contabile corecte în conformitate cu Legea contabilității nr.287/2017, Hotărârii Guvernului nr. 743/2002, Hotărârii Guvernului 670/2022, alte legi și acte normative în domeniul de specialitate, inclusiv Politica de contabilitate la nivel de unitate și standardele S.N.C.		
12. Sarcinile de bază ale funcției		
Sarcinile		Ponderea, %
Organizarea și ținerea contabilității în mod continuu din data angajării până la data încetării raporturilor de muncă sau lichidării unității;		10%
Aplicarea politicilor contabile în conformitate cu standardele de contabilitate și alte acte normative din domeniul contabilității;		10%
Implementarea planului de conturi contabile de lucru al entității (după caz) și procedeele interne privind contabilitatea de gestiune, a formularelor documentelor primare și a registrelor contabile, a regulilor privind circulația documentelor și tehnologia de prelucrare a informației contabile elaborate și aprobate de conducător;		10%
Asigurarea întocmirii complete și corecte a documentelor contabile;		10%
Asigurarea documentării faptelor economice și reflectarea acestora în contabilitate;		10%
Asigurarea respectării actelor normative din pct.8 al Legii nr. 287/2017;		10%
Pregătirea rapoartelor financiare și statistice necesare și prezentarea conducerii organizației și instituțiilor relevante în termenele stabilite de legislație;		10%
Efectuarea calculelor și transferurilor legate de impozite și taxe, salarii, precum și alte achitări, pregătirea ordinelor de plată pentru instituțiile bancare;		10%
Participarea la inventarierea mijloacelor financiare, bunurilor materiale, achitărilor și obligațiilor;		10%
Asigurarea arhivării și păstrării documentelor contabile până la expirarea termenului de păstrare a lor, conform regulilor stabilite de Organul de Stat pentru Supravegherea și Administrarea Fondului Arhivistic al Republicii Moldova;		10%
13. Calificări profesionale		
13.1. Studii:	Studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă în domeniul științelor economice/finanțe sau contabilitate; calificare nivelul 4 ISCO-08 (internațional) și nivelul 6 CNCRM (național) - conform CORM 006-2021	
13.2. Experiență profesională:	Minim 1 an experiență profesională în domeniul contabilității;	
13.3. Cunoștințe:	- Limba de stat, cunoașterea limbilor de circulație internațională constituie avantaj; - Cunoaștințe temeinice a legislației aplicabile în domeniul contabilității; - Cunoștințe avansate de operare la calculator: Word, Excel, PowerPoint, Internet;	

	• Cunoașterea programului 1C, versiunea 8;
13.4. Abilități:	de lucru cu informația, organizare, elaborare a documentelor, prezentare, soluționare de probleme, aplanare de conflicte, comunicare eficientă, gândire analitică, prezentare a datelor;
13.5. Atitudini / comportamente:	• respect față de oameni, spirit de inițiativă, diplomatie, creativitate, flexibilitate, disciplină, responsabilitate, rezistență la efort și stres, tendință spre dezvoltare profesională continuă; • respectarea normelor de conduită profesională; • evitarea conflictului de interese; • sporirea competenței profesionale inclusiv prin autoinstruire
14. Responsabilități:	• exercitarea atribuțiilor în conformitate cu fișa postului; • folosirea rațională a timpului de muncă și a activității sale de serviciu; • executarea în termen și de bună calitate a sarcinilor; • respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor, a legislației cu privire la protecția datelor cu caracter personal; • respectarea disciplinei de muncă, subordonării de serviciu, executarea dispozițiilor legale ale administrației; • păstrarea secretului cu privire la datele și informațiile la care are acces în exercițiul funcției inclusiv a secretului comercial; • răspunde de arhivarea în modul stabilit a materialelor administrate;
15. Împuterniciri:	• decide în mod individual asupra modului de îndeplinire a sarcinilor trasate, în sensul obținerii eficienței și eficacității maxime, fără încălcarea disciplinei și a reglementărilor interne și a prevederilor legislației; • să solicite și să primească de la angajați informația și suportul necesar pentru desfășurarea activității sale;
16. Indicatori de eficiență/performanță: (evaluate în baza informațiilor situațiilor financiare)	

16.1 Indicatori calitativi:

- Îndeplinirea cerințelor legislației referitor la forma de ținere a contabilității și la aplicarea politicii de contabilitate aprobate de conducător în unitate, precum și asigurarea controlului asupra documentării faptelor economice și reflectării lor în contabilitate (inclusiv și lipsa contravențiilor în urma verificărilor efectuate de către organele abilitate) - nivel de îndeplinire 100%;
- Prezentarea organului abilitat să colecteze rapoartele financiare a rapoartelor financiare care corespund formei stabilite de legislație și care reflectă toate datele stabilite pentru această formă, prezentarea completă cu date reale și nu eronate a rapoartelor financiare, prezentarea acestora în termenul stabilit de legislație (inclusiv și lipsa contravențiilor în urma verificărilor efectuate de către organele abilitate) - nivel de îndeplinire 100%;
- Efectuarea corectă și la timp a calculelor și transferurilor legate de impozite și taxe, salarii, precum și alte achitări, pregătirea ordinelor de plată pentru instituțiile bancare (inclusiv și lipsa contravențiilor în urma verificărilor efectuate de către organele abilitate) - nivel de îndeplinire 100%;

16.2 Indicatori cantitativi:

- Asigurarea arhivării și păstrării documentelor contabile până la expirarea termenului de păstrare a lor, conform regulilor stabilite de Organul de Stat pentru Supravegherea și Administrarea Fondului Arhivistic al Republicii Moldova – nivel de îndeplinire 100%;
- Participarea la inventarierea mijloacelor financiare, bunurilor materiale, achitărilor și obligațiilor - nivel de îndeplinire 100%;

Adusă la cunoștința titularului ocupației / poziției:

Nume, prenume	Semnătura	Data

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL & RESURSE UMANE

1. SCOPUL CODULUI DE CONDUITĂ
2. OBIECTIVELE CODULUI DE CONDUITĂ
3. PRINCIPII APLICABILE
4. NORMELE GENERALE DE CONDUITĂ PROFESIONALĂ ALE SALARIAȚILOR
5. OBLIGAȚIILE SALARIAȚILOR CU FUNCȚII DE MANAGEMENT
6. SANȚIUNI APLICABILE
7. DISPOZIȚII FINALE

Anexa 9. Structura (conținutul) recomandată a Manualului tehnic de exploatare Serviciu

MANAGEMENT RESURSELOR MATERIALE & LOGISTICE

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 etc.
3. **Condiții tehnice și organizatorice** de desfășurare a serviciilor prestate de operator (cu repartizare pe secțiuni sau capitole pentru fiecare sub-serviciu în parte). Aici poate fi inclus planul operativ de acțiune, orarul de desfășurare etc.

Anexa 10. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul public de salubritate

Nr. Ind.	Definiția indicatorilor	Unit. măsură	Formula de calcul	Exigența / cerința măsurată
1	Prezența serviciului	0/1	Întrebare: – satul dispune de serviciu public de colectare a deșeurilor? DA, NU – satul dispune de propria-i gunoieră autorizată pentru deșeurile menajere? DA, NU – nr. de gunoieri neautorizate este de ...	ACCESIBILITATEA SERVICIULUI
2	Ga – gradul de acces al populației la serviciul public de salubritate	%	Ga = $(Nb+Nc)/(Ntb+Ntc)$, în care: Nb = numărul de blocuri locative (după caz) cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract. Nc = numărul de case la sol cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract Ntb = nr. total de blocuri locative (după caz) Ntc = numărul total de case la sol	ACCESIBILITATEA SERVICIULUI
3	Gc – gradul de colectare a deșeurilor	%	Gc = Qc/Qg , în care: Qc = cantitatea totală de deșeuri colectate, în m ³ Qg = cantitatea totală de deșeuri generate la nivelul UAT estimată, în m ³	CALITATEA SERVICIULUI
4	Gs – gradul de salubritate stradală a localității	%	Gs = Ns/Nts , în care: Ns = numărul străzilor de pe care se colectează deșeuri stradale (care se matura) Nts = numărul total al străzilor din sat	UNIVERSALITATEA SERVICIULUI
5	Gp – gradul de salubritate stradală a localității / pubele	locuitori / pubele	Gp = Nt/Ncg , în care: Nt = numărul total de locuitori Ncg = numărul total de pubele stradale	UNIVERSALITATEA SERVICIULUI
6	Vc – gradul de acoperire a localității cu WC publice	veceu / locuitor	Vc = Nt/Nv , în care: Nv = numărul de WC publice în sat Nt = numărul total al locuitorilor în sat	CALITATEA SERVICIULUI
7	Gg – gradul de umplere a gunoierilor autorizate (pentru deșeuri menajere)	%	Gg = Vg/Vt , în care: Vg = volumul ocupat de gunoierul actual din gunoieră Vt = volumul total al gunoierilor autorizate	CALITATEA SERVICIULUI
8	G satisf – gradul de satisfacție a utilizatorilor față de serviciul prestat	%	G satisf = $Nrecl/Na$, în care: Nrecl = numărul total de reclamații înregistrate anual Na = numărul locuitorilor cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract	CALITATEA SERVICIULUI
9	T deșeuri – tariful/taxa pentru serviciul de colectare,	lei / locuitor / casă / instituție	Se va comunica tariful /taxa în lei, evidențiindu-se distinct TVA. Se recomandă a fi separată pe categorii de clienți, de exemplu: • Case la sol (Tc) vs locuiesc la	SUPORTABILITATEA SERVICIULUI

	depozitare și neutralizare a deșeurilor menajere, fără TVA		bloc (Tb) / apartament, • Instituții publice vs. Private • Etc.	
--	---	--	---	--

MANAGEMENT RESURSELOR MATERIALE & LOGISTICE

Acțiune vizată

Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de iluminat public

crt.	Indicatori de performanță	Trimestrul				Total	Nr.
		I	II	III	IV	an	
		2	3	4	5	6	
	1						0

1. INDICATORI DE PERFORMANJĂ GENERALI

CALITATEA SERVICIILOR PRESTATE

a) numărul de reclamații privind disfuncționalitățile iluminatului public pe tipuri de iluminat:

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

b) numărul de constatări de nerespectare a calității iluminatului public constatate de autoritățile administrației publice locale; pe tipuri de iluminat:

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

c) numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare; _____

d) numărul de reclamații și notificări justificate de la punctele a), b) și c) rezolvate în 48 de ore; _____

e) numărul de reclamații și notificări justificate de la punctele a), b) și c) rezolvate în 5 zile lucrătoare. _____

ÎNTRERUPERI ȘI LIMITĂRI ÎN FURNIZAREA SERVICIULUI DE ILUMINAT PUBLIC

ÎNTRERUPERI ACCIDENTALE DATORATE OPERATORULUI

a) numărul de întreruperi neprogramate constatate, pe tipuri de iluminat :

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

b) numărul de :

- străzi _____
- alei _____
- monumente _____

afectate de întreruperile neprogramate;

c) durata medie a întreruperilor pe tipuri de iluminat

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

ÎNTRERUPERI PROGRAMATE

a) numărul de întreruperi programate, anunțate

clienților, pe tipuri de iluminat

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

b) numărul de :

- străzi _____
- alei _____
- monumente _____

afectate de întreruperile programate;

c) durata medie a întreruperilor programate;

d) numărul de întreruperi programate, care au depășit
perioada de întrerupere programată, pe tipuri de
iluminat

- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

ÎNTRERUPERI NEPROGRAMATE DATORATE CLIEȚILOR

a) numărul de întreruperi neprogramate datorate

distrugerilor de obiecte aparținând sistemului
de iluminat public; _____

b) durata medie de remediere și repunere în funcțiune
pentru întreruperile de la punctul a). _____

1.3. RĂSPUNSURI LA SOLICITĂRILE SCRISE ALE CLIEȚILOR SAU BENEFICIARILOR INSTALAȚIILOR DE ILUMINAT PUBLIC

a) numărul de sesizări scrise în care se precizează că
este obligatoriu răspunsul operatorului; _____

b) procentul din sesizările de la punctul a) la care
s-a răspuns în termen de 30 de zile calendaristice. _____

2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ GARANȚAȚI

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ GARANȚAȚI PRIN LICENȚĂ

a) numărul de sesizări scrise întemeiate privind

nerespectarea de către operator a obligațiilor din licență;	_____
b) numărul de încălcări a obligațiilor operatorului rezultate din analizele și controalele ANRE și modul de soluționare pentru fiecare caz de încălcare a acestor obligații.	_____

2.2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ A CĂROR NERESPECTARE ATRAGE PENALITĂȚI CONFORM CONTRACTULUI DE DELEGARE A GESTIUNII

a) valoarea despăgubirilor acordate de operator în cazul deteriorării din cauze imputabile lui a instalațiilor clientului;	_____
b) valoarea despăgubirilor acordate de operator pentru nerespectarea parametrilor de furnizare;	_____
c) numărul de facturi contestate de client;	_____
d) numărul de facturi de la punctul c) care au justificat contestarea valorilor;	_____
e) valoarea reducerilor facturilor datorate contestării valorilor acestora.	_____

Anexa 12. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul de alimentare cu apă și sanitație

Nr.	Indicator AA și S	Periodicitatea recomandată a monitorizării	Unitatea de măsură	Algoritmul
Acoperirea cu serviciul				Numărul de populație care folosește serviciul de AA sau S / numărul total al populației *100%
1	Ponderea populației acoperite cu serviciul de AA	trimestrial	%	
2	Ponderea populației acoperite cu serviciul de S	trimestrial	%	
Consumul de apă de către populație				Volumul de livrare a apei către populație în 24 de ore, m³ *1000/numărul de abonați
3	Volumul consumului de apă în 24 de ore pentru un abonat sau persoană	lunar	l/h/abonat l/24 h/pers.	
Epurarea apelor uzate				Volumul apelor uzate epurate / volumul total de ape uzate *100
4	Ponderea de epurare a apelor uzate	lunar	%	
Pierderi de apă				(Vol. de apă livrată în sistem – Vol. de apă livrată consumatorilor) / Vol. de apă livrată în sistem * 100
5	Pierderile totale de apă	lunar	%	
6	Pierderi la 1 km de rețele pe lună	lunar	m³/km	Pierderi de apă pe lună, m³/lungimea rețelelor, km
Evidența consumului de apă, energie electrică				Nr. de abonați care au instalate contoare/ nr. total de abonați *100
7	Unități de evidență a apei (contoare)	trimestrial	%	
8	Consum de energie electrică la 1 m³ apă	lunar	kWt/ m³	

Nr.	Indicator AA și S	Periodicitatea recomandată a monitorizării	Unitatea de măsură	Algoritmul
	livrată			
9	Consum de energie electrică la 1 m ³ de epurare	lunar	0 kWt/ m ³	Consumul de energie electrică, kWt/volumul apelor uzate, m ³
Starea rețelelor				
10	Nr. de avarii la 1 km de rețele	trimestrial	avarii/trim./km	Nr. de avarii pe trimestru /lungimea totală a rețelelor
11	Regimul de AA	lunar	ore/24 de ore	24/7
Calitatea apei				
12	Calitatea apei livrate: probele de apă care corespund standardelor	trimestrial	%	Nr. de probe de apă care corespund standardelor de calitate pentru apa potabilă într-o anumită perioadă / nr. total de probe de apă luate în aceeași perioadă *100
13	Calitatea apei deversate (după instalațiile de epurare): probele de apă ce corespund standardelor	trimestrial	%	Nr. de probe de apă deversată care corespund standardelor într-o anumită perioadă / nr. total de probe de apă luate în aceeași perioadă *100
Cheltuieli operaționale				
14	Ponderea cheltuielilor de remunerare a muncii	trimestrial	%	Cheltuieli de remunerare a muncii / cheltuieli operaționale *100%
15	Ponderea cheltuielilor pentru energie electrică	trimestrial	%	Cheltuieli pentru energie electrică /cheltuieli operaționale *100%
16	Numărul de personal la 1000 de abonați (separat pentru AA și S)	trimestrial		Nr. efectiv de personal în timpul perioadei /nr. de abonați deserviți în aceeași perioadă *1000
Satisfacția de calitate a serviciilor				
17	Plângeri de la consumatorii serviciilor	trimestrial		Numărul de plângeri primite / numărul de abonați * 100
Sustenabilitatea financiară				
18	Nivelul de acoperire a cheltuielilor operaționale (atât în general per ÎM, cât și pe gen de activitate)	lunar / trimestrial		Venituri/cheltuieli * 100
19	Nivelul de achitare pentru serviciu (separat pe tipuri de servicii)	lunar / trimestrial	%	Suma mijloacelor bănești achitate conform facturilor emise / suma facturilor emise *100

MANAGEMENT FINANCIAR

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

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

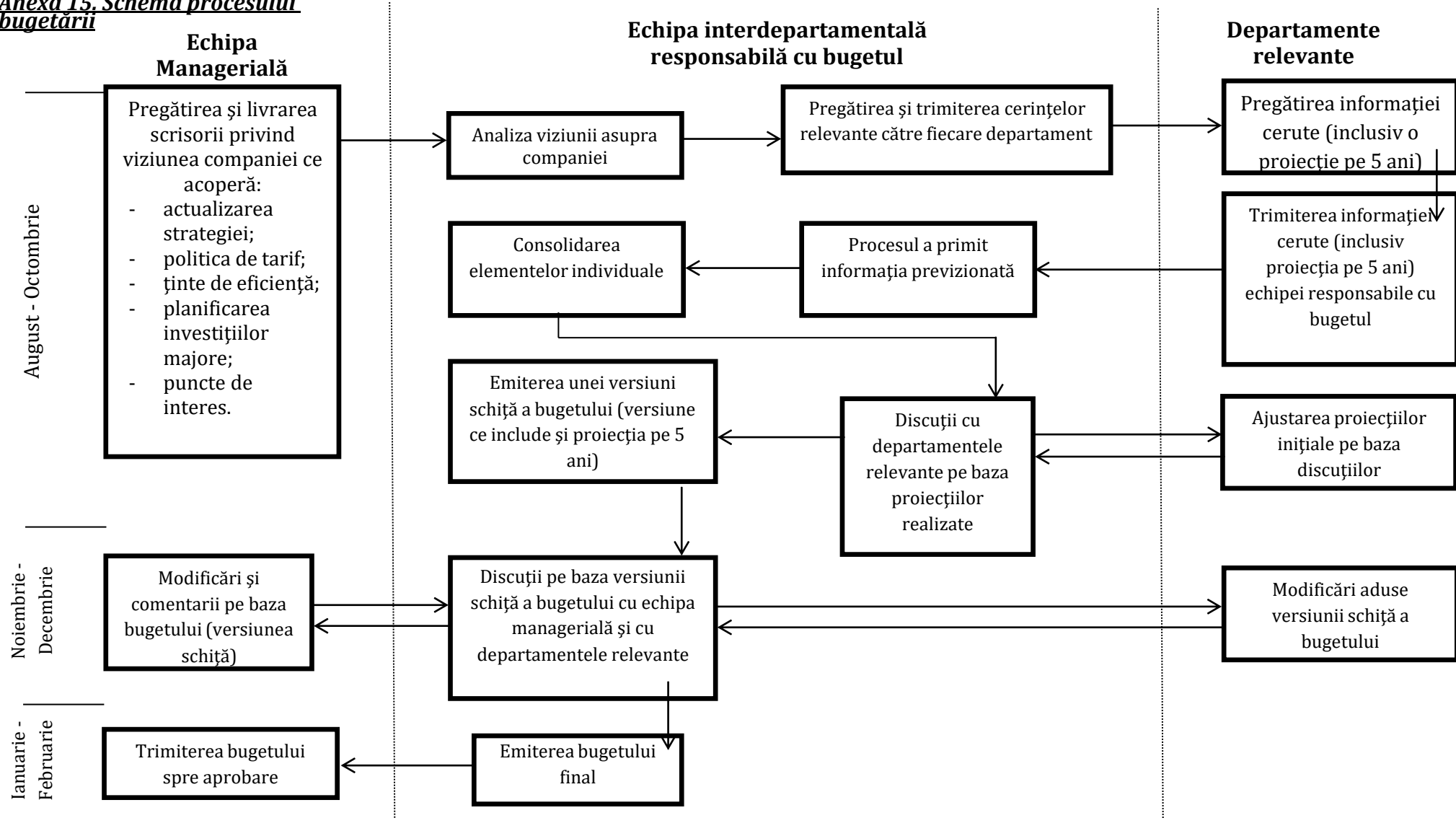
Fiecare întreprindere trebuie să existe o Politică de contabilitate, care să reiasă din obiectivele și sarcinile specifice activității și să stabilească obiectivele de natură managerial – financiară, cum ar fi:

- ✍ 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.
-

Anexa 14. Model buget de investiții (exemplu)

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

Anexa 15. Schema procesului bugetării



Anexa 16. Structura model propusă pentru Politica de tarifară

1. Principii generale

2. Principii specifice

Acoperirea costului
Corelarea cu gradul de suportabilitate
Prețuri/ Tarife inițiale
Ajustarea tarifelor cu inflația
Alte modificări ale prețurilor/tarifelor
Alte prevederi

3. Suportabilitatea tarifelor

Cadrul Legal
Valoarea totală a facturii pentru o categoria de client
Venitul mediu lunar al unei categorii de client

4. Estimarea prețului/tarifelor unice în orizontul anului _____

ANEXE 1: Evoluția în termeni reali a prețurilor/tarifelor

Anexa 17. Plan de comunicare

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Comunicarea internă și cu mediul extern este o dimensiune esențială a activității curente, cu impact consistent atât asupra relației cu părțile interesate cât și asupra imaginii de ansamblu a Operatorului și a activității organizației. Administratorul Operatorului acordă o atenție deosebită comunicării organizaționale, acesta fiind un instrument esențial pentru:

- eficientizarea fluxurilor informaționale;
- indeplinirea obligațiilor legale privind raportările către instituțiile abilitate cu monitorizarea și controlul activității, sau terțe părți interesate;
- promovarea activității și imaginii organizației în comunitatea locală și regională
- controlul feed-back'ului din partea beneficiarilor serviciilor;

Părțile interne și externe interesate și cerințele relevante ale acestora, ar fi:

Părți interesate relevante	Cerințele părților interesate relevante pentru Operator	Instrumente de monitorizare a informațiilor privind părțile interesate și cerințele acestora
Autoritatea Publică Locală (CL și Primarul)	Profitabilitate durabilă Transparența deciziilor	Indeplinirea indicatorilor de performanță
Angajații	Siguranța locului de muncă Mediu de lucru adecvat Recunoaștere și recompensare Comportare etică în relațiile reciproce	Chestionarea salariaților Fișe de evaluare Audiențe la echipa managerială
Clienții	Performanța și prețul serviciilor Satisfacția privind volumul și calitatea serviciilor	Chestionare privind satisfacția clienților
Furnizori, parteneri	Respectarea clauzelor contractuale Continuitatea relației	Evaluarea furnizorilor precontractual Recepția produselor/ serviciilor
Autorități publice	Conformare cu cerințele legale și de reglementare	Evaluarea gradului de conformare Note de constatare, etc

Administratorul Operatorului:

- aplică cele mai oportune metode/mijloace de comunicare internă și externă;
- se implică în:
 - organizarea unor campanii consistente de constientizare a populației asupra ex. *Importanței colectării separate a deșeurilor*;
 - organizarea unui complex de măsuri eficiente pentru promovarea activității curente și contracararea a

atacurilor media non-etice (atacuri care ar putea afecta dezvoltarea activității);

➤ acționează cu operativitate și profesionalism în relațiile de comunicare cu instituțiile statului cu atribuții în domeniu, și cu terțele părți interesate;

➤ analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de comunicare internă și cu mediul extern ;

➤ susține financiar acțiuni de formare profesională a angajaților implicați în activitatea de comunicare.

Mai concret, principalele dimensiuni ale activității de comunicare la nivelul Operatorului, sunt:

- a) Asigurarea relației cu clienții/ beneficiarii serviciilor prestate de operator,
- b) Asigurarea relațiilor cu factorii locali și centrali de decizie, monitorizare, si/sau control,
- c) Asigurarea fluxurilor informaționale utilizând diverse surse,
- d) Programe educaționale pentru tineri și/sau de informare și conștientizare a populației.

Structura-tip unui plan de comunicare	
	Introducere
	Scopul planului de comunicare
	Obiectivele specifice ale planului de comunicare
	Public țintă
	Mesaje
	Calendar de activități
	Buget
	Coordonarea operațiunilor de comunicare
	Comunicare internă și comunicare externă
	Evaluarea activităților de comunicare

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Acțiune vizată

Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor**1. Metode și instrumente recomandate:**

- *Publicarea în locuri publice a unor avize scrise referitoare la obligativitatea încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor*
 - ✍ *În avize va fi indicat pachetul de documente necesare a fi prezentate pentru încheierea contractului*
 - ✍ *În avize vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, ce se recomandă a fi elaborat*
- *Înaintarea unor avize scrise nominative cetățenilor care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa unui contract încheiat cu aceasta și care nu au reacționat la timp la avizele publice*
 - ✍ *În avize va fi indicat termenul concret oferit pentru prezentarea la sediul Întreprinderii cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: xx zile*
- *Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a clientului*

2. Acțiuni predecesoare:

- *Reperfectarea contractului-tip de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor*
- *Verificarea plăților restante din partea clientului pentru serviciile prestate de Întreprindere*
 - ✍ *Întocmirea unui Act de verificare a achitărilor până la încheierea contractului de prestare a serviciilor, prin care va fi confirmată lipsa datoriilor debitoare din partea clientului față de Întreprindere pentru perioadele precedente sau va consemna suma datoriei acumulate și confirmarea sumei datoriei de către client și acordul acestuia de a achita suma respectivă conform înțelegerii dintre părți*
- *Dotarea cu tomberon propriu a clientului cu care este încheiat contractul*

Anexa 19. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIENȚII

Acțiune vizată

Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată

1. Elemente recomandate a fi menționate în avertizările scrise privind datoria acumulată:
 - Suma datoriei acumulate
 - Data expirării termenului de achitare a plății pentru serviciile prestate
 - Termen-limită oferit spre achitare
 - Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor și modul de aplicare a acestora
 - Preîntâmpinare referitor la intentarea cazului în instanța de judecată, pentru recuperarea forțată a datoriei acumulate

Acțiune vizată

Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la clienți

1. Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la clienți: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
2. Colaborarea cu filialele locale ale băncilor / instituții creditoare prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la clienți: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
3. Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la clienți:
 - eliberarea certificatelor, autorizațiilor și altor acte solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
 - lansarea lucrărilor de reparație, întreținere etc a blocurilor locative din localitate doar după achitarea integrală de către toți locatarii a datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
 - direcționarea cazurilor datornicilor și rău-platnicilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei

În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova

Acțiune vizată

Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale clienților

1. Pentru achitarea în rate va fi încheiat un acord adițional la contractul de prestare a serviciilor sau un contract separat, care va cuprinde în mod obligatoriu:
 - ✚ Suma datoriei acumulate
 - ✚ Perioada de formare a datoriei
 - ✚ Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către client)
 - ✚ Graficul de achitare în rate
 - ✚ Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată