

Planul de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comună.

PARTEA I.

GHIDUL DE PROCES AL UTILIZATORULUI

Autori: Anatol Bucatca, Tudor Golub, Andriy Kavun

Această Instrucțiune este elaborată în cadrul Proiectului MĂ IMPLIC – Proiect de implicare civică în guvernarea locală (Faza II, 2023-2027), finanțat de Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC) și implementat de Skat Consulting Ltd. Conținutul documentului nu reflectă în mod neapărat viziunea partenerilor sus-mentaționați.

Chișinău, 2024



Cuprins

Abrevieri	3
Contextul general. Abordări teoretice și metodologice	4
Aplicarea pas cu pas a Metodologiei SIP. Descrierea etapelor procesului.....	6
Etapa 1. Stabilirea consensuală a domeniilor de intervenție și analiza acestora.....	6
Activitatea 1.1. Exercițiul de cartografiere (EC)	6
Activitatea 1.2. Ședința de consens comunitar (ȘCC)	7
Activitatea 1.3. Analiza Tendințelor de dezvoltare a SP: guvernanta SP (inclusiv Cadrul regulatoriu), dinamica beneficiarilor / evoluția demografică, accesibilitatea SGC, percepția cetățenilor etc.....	8
Etapa 2. Determinarea conceptului de organizare a SGC & Identificarea soluțiilor	9
Activitatea 2.1 Documentarea tehnică pe teren	9
Activitatea 2.2. Atelier de identificare a soluțiilor (AIS).....	10
Activitatea 2.3. Atelier Design-ul logistic al SGC.....	10
Etapa 3. Planificarea activităților de îmbunătățire a SGC	11
Activitatea 3.1. Atelier Strategii de intervenție în Îmbunătățirea Serviciului de gospodărie comunală.....	11
Activitatea 3.2. Elaborarea și aprobarea Planului de îmbunătățire a SGC (SIP)	11
Perspective de dezvoltare a SGC	14

Abrevieri

AAC	Alimentare cu apă și canalizare
AAPL	Autoritate a administrației publice locale
AAS	Alimentare cu apă și sanitație
AIS	Atelier de Identificare a Soluțiilor
APL	Administrație publică locală
CA	Consiliul de Administrație
CC	Comisia de Cenzori
CL	Consiliul Local
EC	Exercițiu de cartografiere
EIC	Echipa de inițiativă comunitară
FB	Facebook
FC	Facilitator Comunitar
GAL	Grup de acțiune locală
IP	Iluminat public
IS	Iluminat stradal
ÎM	Întreprinderea Municipală
MDS	Managementul deșeurilor solide
OS	Operator de servicii
SGC	Servicii de gospodărie comunală
SIP	Service Improvement Plan sau Planul de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală
SP	Servicii publice
ȘCC	Ședință de Consens Comunitar
UAT	Unitate administrativ-teritorială

Contextul general. Abordări teoretice și metodologice

Începând cu octombrie 2021, Proiectul "MĂ IMPLIC" (Faza I) a utilizat instrumentul SIP în treizeci de administrații publice locale / grupuri de APL-uri partenere din regiunile Nord, Centru, Sud și UTA Găgăuzia, care au implementat cu succes proiecte pentru îmbunătățirea serviciilor de gospodărie comunală. Instrumentul a fost adaptat continuu pentru a corespunde nevoilor specifice ale APL-urilor din Republica Moldova, fiind ajustat pe baza recomandărilor practice și a lecțiilor învățate de-a lungul procesului de aplicare.

În Faza II, Proiectul „MĂ IMPLIC” își propune să contribuie la consolidarea guvernării locale și sporirea accesului populației la servicii publice mai bune, oferind suport și asistență grupurilor de APL-uri de nivelul întâi care vor exprima expres interesul de a crea parteneriate și/sau vor aspira pentru inițierea unui proces de amalgamare voluntară a UAT. Pe lângă îmbunătățirea serviciilor administrative și impulsionează dezvoltării economice locale, Proiectul va continua să contribuie la dezvoltarea serviciilor de gospodărie comunală din comunitățile partenere.

Prezentul *Ghid al utilizatorului pentru elaborarea Planului de îmbunătățire al Serviciilor de gospodărie comunală (Ghidul SIP)* este elaborat pentru a facilita procesul de planificare participativă a intervențiilor în domeniul SGC. SIP reprezintă un document prin care se planifică îmbunătățirea serviciilor publice și se programează investiția în acestea, cuprinzând etapele necesare pentru crearea/îmbunătățirea serviciului/serviciilor, instituțiile responsabile și sarcinile lor. Planul va fi elaborat de fiecare dintre cele 10 grupuri de APL partenere ale proiectului, fiecare dintre care implică minim 3 AAPL.

Documentul va fi elaborat de APL-urile partenere, implicând activ membrii EIC¹, care la necesitate pot fi asistați de experți specializați pe anumite domenii specifice (AAC, MDS, IP, reglementarea cadrului regulatoriu, mobilizare și dezvoltare comunitară ș.a.) și este aprobat la ședințele Consiliilor Locale din Primăriile partenere. Procesul de elaborare a SIP, mai ales în cazul parteneriatelor inter-comunitare, poate fi mediat de un facilitator / ONG / GAL local sau extern (cu expertiză în domeniu), care va îndruma procesul și va asigura reprezentativitatea și consensul inter-comunitar.

SIP oferă autorităților publice locale, furnizorului de servicii și populației soluții practice de îmbunătățire a serviciilor comunale. Soluțiile propuse țin cont de condițiile locale de dezvoltare (starea infrastructurii, organizarea procesului, atitudinea consumatorilor față de serviciu), precum și de preocupările de mediu, așa încât acestea să fie implementate cât mai eficient.

Planul are scopul să îmbunătățească un serviciu public comun, însă, pe lângă construcția sau renovarea infrastructurii, mai prevede și acțiuni de dezvoltare a capacităților OS. În mod special, SIP are scopul să optimizeze modul în care lucrează operatorul, să elaboreze și să aprobe regulamente locale (inclusiv aprobarea tarifului² pentru prestarea serviciului), să comunice continuu și eficient cu consumatorii pentru a se asigura că serviciul comunal este furnizat într-un mod transparent.

Prezentul Ghid SIP este structurat din 2 părți: Partea I. Ghidul de proces al utilizatorului și Partea II. Ghid de procesare date.

În **Partea I a Ghidului SIP** este descrisă pas cu pas metodologia aplicată pentru consolidarea consensuală a parteneriatelor inter-comunitare, alegerea EIC, confirmarea domeniilor de intervenție, măsurarea gradului de satisfacție față de SGC prestate, evaluarea SGC, dar și a OS, documentare și colectare datelor de sistem, analiza opțiunilor de intervenție, alegerea celor mai optime soluții de intervenție și planificarea acțiunilor pentru îmbunătățirea SGC.

¹ EIC sau Echipa de Inițiativă Comunitară este formată din reprezentanți ai Autorităților Publice Locale, ai operatorului de servicii și cetățeni din toate comunitățile partenere. Membrii EIC, aleși prin consens, sunt relevanți pentru comunitate și participă activ la analiza situației actuale, identifică probleme, găsesc soluții, consultă și informează cetățenii.

² Calculat în corespundere cu metodologia aprobată de Guvern și ANRE.

PROCESUL DE ELABORARE A PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A SERVICIILOR



Ghidul utilizatorului oferă o descriere pas cu pas a procesului de elaborare, consultare și aprobare a SIP. Totodată, oferind și mecanisme de a asigura durabilitatea instrumentului în perioada de după finalizarea Proiectului "MĂ IMPLIC", constituind un mijloc de a transfera expertiza către APL-urile partenere și către alte entități interesate. Ghidul pune la dispoziția APL-urilor din R. Moldova un îndrumar practic, pas cu pas, care oferă răspuns cu privire la modul de organizare, implementare și adaptare (în caz de necesitate) a instrumentului SIP, precum și utilizarea instrumentului pentru auto-monitorizare și îmbunătățire continuă.

Aplicarea pas cu pas a Metodologiei SIP.

Descrierea etapelor procesului

Etapa 1. Stabilirea consensuală a domeniilor de intervenție și analiza acestora

Determinarea consensuală a domeniilor de intervenție reprezintă procesul participativ de identificare și agreare a unor arii specifice de intervenție sau acțiuni în cadrul unei anumite activități sau proiect. Acest proces este important pentru a clarifica, cu implicarea largă a beneficiarilor și partenerilor, obiectivele și scopurile intervenției și pentru a asigura eficiența și eficacitatea acesteia. Prin stabilirea domeniilor de intervenție se definesc limitele și prioritățile acțiunilor ce urmează să fie întreprinse, oferindu-le un cadru și o structură clară pentru desfășurare.

Pentru a realiza această primă etapă, vom realiza un șir de **activități majore** împreună cu APL, OS, reprezentanți ai instituțiilor publice, asociative și cele private, cetățeni activi și lideri de opinie din cadrul localităților-partenere. Scopurile acestor activități urmăresc determinarea prin consens a domeniilor de intervenție, alegerea EIC și a liderului acesteea, identificarea Viziunii comune de dezvoltare a SGC, analiza multidimensională a situației existente în domeniul prestării serviciilor, inclusiv prin prisma percepției beneficiarilor.

Activitatea 1.1. Exercițiul de cartografiere (EC)

Obiectivele exercițiului de cartografiere urmăresc Identificarea grupurilor vulnerabile din comunitate; Informarea participanților cu specificul Proiectului "Mă Implic"; Dezvoltarea hărții conceptuale pentru SGC ce se intenționează a fi modernizate; Elaborarea listei candidaților, care vor fi invitați la Ședința de consens comunitar (ȘCC) pentru a asigura caracterul participativ și pentru a realiza dezideratul de incluziune al proiectului; Dezvoltarea planului de activități pentru pregătirea Ședinței de consens comunitar.

Pentru a realiza cu succes activitatea 1.1. Facilitatorul comunitar (FC) va planifica și va realiza **Vizite de pregătire a exercițiului de cartografiere** în fiecare APL din cadrul parteneriatului, începând cu primăria / aplicantul-lider, pentru a Informarea participanții cu specificul Proiectului "Mă Implic" și a pregăti logistic desfășurarea EC. În cadrul acestor vizite, FC împreună cu reprezentanții APL ș.a. identifică categoriile de persoane dezavantajate din comunitate (Persoane dezavantajate din punct de vedere a accesului la serviciul public, care se vrea a fi modernizat; Femei & Tineri, Persoane cu dizabilități; Persoane în etate, Persoane social vulnerabile; Reprezentanți ai minorităților naționale; religioase etc.), liderii locali de opinie, reprezentanți ai diferitor instituții, inclusiv ai OS, precum și a tuturor mahalalelor și satelor (în cazul comunelor) – fiind întocmită Lista invitaților / 15-20 persoane reprezentative din comunitate.

La final, FC împreună cu cei prezenți stabilesc logistica pentru realizarea Exercițiului de cartografiere: data, ora, localul; model de invitație, modalități și responsabili de anunțare etc.

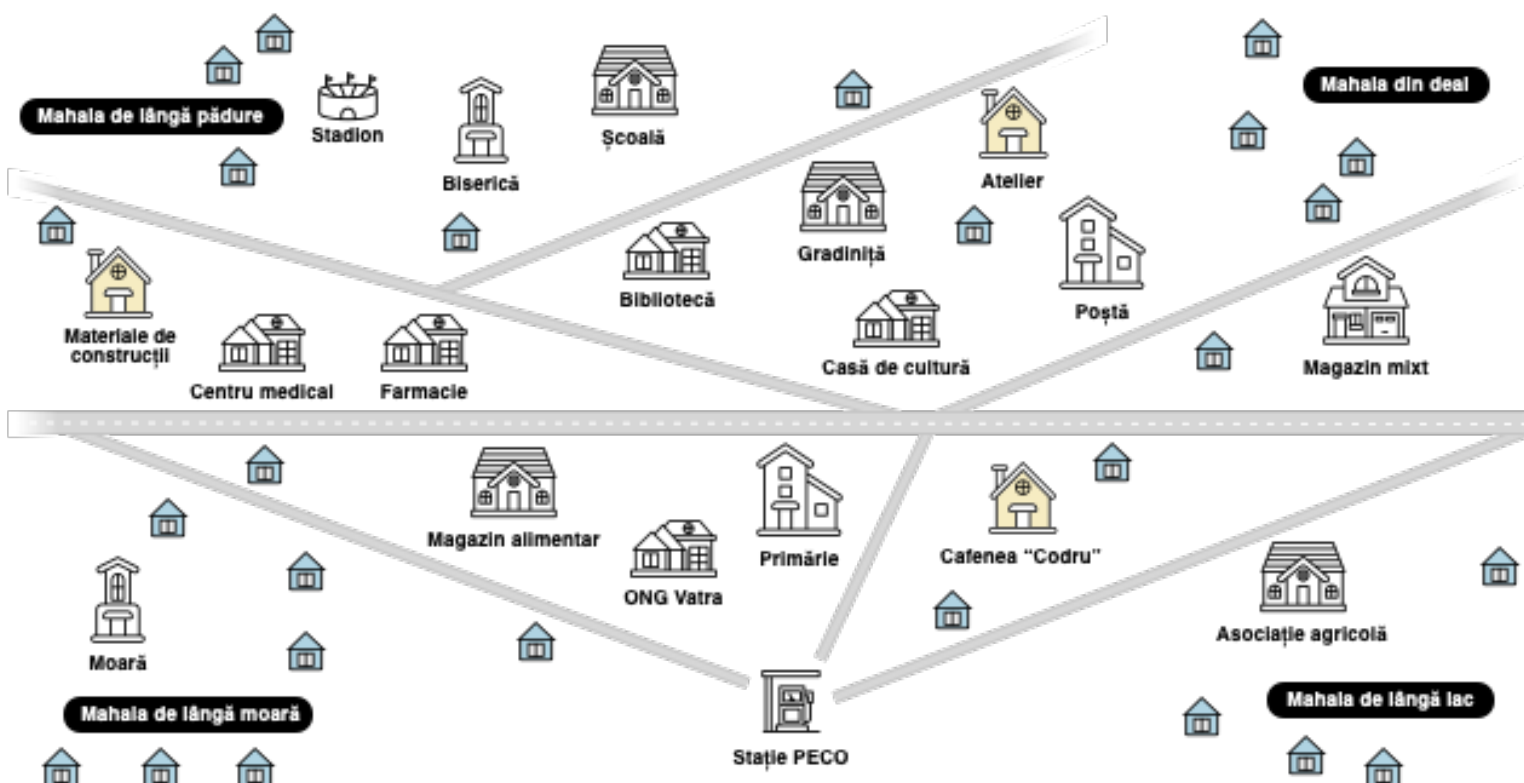
Exercițiul de Cartografiere (EC) se va desfășura în fiecare primărie-parteneră conform condițiilor agreeate în cadrul vizitei de pregătire.

În cadrul EC, Facilitatorul Comunitar facilitează activitatea de analiză generală a informațiilor despre Proiectul "Mă implic". Se atrage atenția asupra caracterului participativ al proiectului, implicării cetățenilor în procesul decizional și în procesele de planificare, implementare și asigurare a durabilității. Se va menționa că pentru a lua o decizie participativă adecvată în vederea modernizării serviciului comunitar se solicită să se organizeze Ședința de consens comunitar (ȘCC) cu participarea reprezentanților din toate comunitățile partenere, iar pentru ca ȘCC să fie cât mai productivă ea trebuie bine pregătită, organizată, realizată – în acest context este organizat Exercițiul de cartografiere.

În continuare Facilitatorul Comunitar facilitează activitatea de dezvoltare a hărții comunității și de evidențiere a situației referitoare la serviciul care se intenționează a fi modernizat, conform următorului model:

Harta comunității (exemplu)

"Harta" instituțională și geografică



Această hartă va servi pentru a selecta candidați pentru SCC, care trebuie să reprezinte toate satele (în cazul comunelor), regiunile și instituțiile din comunitate și diferite categorii de populație. Numele candidaților /circa 20-25 persoane/ va fi notat direct pe posterul-hartă sau pe un alt poster, urmând a fi invitați la SCC.

În continuare se va planifica activitatea grupului pentru a pregăti SCC, care trebuie să aibă loc într-un interval de maximum 2 săptămâni după EC. În acest scop vor fi stabilite (în coordonare cu toți partenerii) detaliile logistice: ziua, data, ora, localul în care va avea loc SCC și dotarea acestuia, model de invitație, modalități și responsabili de anunțare, modalități de deplasare etc³.

După desfășurarea Exercițiilor de Cartografiere în toate comunitățile-partenere va fi desfășurată, conform condițiilor agreate în cadrul EC, următoarea activitate majoră cu participarea reprezentanților delegați din toate APL-urile partenere:

Activitatea 1.2. Ședința de consens comunitar (SCC)

Ședința de consens comunitar este un proces participativ de luare a deciziilor cu implicarea și susținerea tuturor comunităților partenere, în care se va ajunge la un acord general în privința următoarelor subiecte importante: stabilite domeniile/prioritățile de intervenție, elaborată Viziunea⁴ comună a procesului de modernizare a serviciului de gospodărire comunală, desemnată componența nominală a EIC.

La SCC participanții au posibilitatea să-și exprime opiniile, preocupările și propunerile în mod deschis și constructiv, iar deciziile sunt luate în urma unui dialog și colaborare între toți participanții. Scopul principal al unei ședințe de consens comunitar este de a găsi cele mai bune soluții pentru toți membrii, având în vedere interesele și nevoile fiecăruia. Prin implementarea acestui proces, se încearcă construirea unui

³ Recomandabil ca aceste detalii să fie elaborate sub aspectul unui plan-grafic (GANTT) și să fie notate pe poster.

⁴ Viziunea se referă la capacitatea de a vedea sau de a imagina ceva, în special un obiectiv major sau un scop pe termen lung.

climat de încredere, colaborare și solidaritate între membrii comunității, promovând astfel coeziunea socială și rezolvarea eficientă a problemelor.

În cadrul ȘCC Facilitatorul va Informa participanții cu specificul Proiectului "Mă implic" și cu activitățile pe care comunitatea trebuie să le realizeze în continuare pentru a semna Acordul de grant (AG). Se va efectua o analiză sistemică a serviciului care se intenționează a fi modernizat, fiind aprobată prin CONSENS viziunea comună de modernizare a serviciului public în cadrul Proiectului "Mă implic".

De asemenea, vor fi aleși prin CONSENS membrii Echipei de Inițiativă Comunitară (EIC), fiind respectat principiul proporționalității și reprezentativității. Sarcina EIC va consta în dezvoltarea pachetului de documente pentru semnarea AG și, respectiv, implementarea proiectului de modernizare a serviciului public. Pentru realizarea eficientă a sarcinilor menționate, membrii EIC vor alege prin CONSENS liderul echipei, își vor asuma responsabilități și vor crea Grupuri de lucru specializate (exemplu GL pentru: elaborarea organizarea campaniilor de informare și implicare a cetățenilor, elaborarea/îmbunătățirea cadrului regulatoriu de organizare a serviciului, elaborarea planului de investiții și elaborarea specificațiilor tehnice, mobilizarea resurselor și colectarea contribuției etc.)

La finalul ședinței vor fi analizate activitățile ce urmează a fi realizate după ȘCC – vor fi stabilite sarcinile de lucru ale GL și planul de activități.

Activitatea 1.3. Analiza Tendințelor de dezvoltare a SP: guvernanta SP (inclusiv Cadrul regulatoriu), dinamica beneficiarilor / evoluția demografică, accesibilitatea SGC, percepția cetățenilor etc.

Tendințele de dezvoltare a serviciilor publice înseamnă adoptarea unor schimbări și inovații în sectorul public pentru a îmbunătăți eficiența, eficacitatea și accesibilitatea serviciilor oferite cetățenilor. Aceste tendințe pot include digitalizarea și modernizarea serviciilor publice, implicarea cetățenilor în luarea deciziilor, îmbunătățirea transparenței și responsabilității guvernamentale, promovarea colaborării între diverse agenții publice, decentralizarea și delegarea responsabilităților către autoritățile locale, iar în general, adaptarea serviciilor publice la nevoile și așteptările în schimbare ale cetățenilor.

Pentru a stabili care sunt tendințele de dezvoltare a SGC în comunitățile partenere vom aplica, în colaborare cu GL specializate din cadrul EIC, următoarele **instrumente**:

a. **Desfășurarea unui SONDAJ: "Satisfacția cetățenilor față de Serviciile Publice"** (conform Formularului-tip ANEXATⁱ)

Scopul unui sondaj este de a colecta informații și opinii cu privire la anumite aspecte sau subiecte de interes. Acesta poate fi folosit pentru a evalua gradul de satisfacție al unui produs sau serviciu, pentru a măsura nivelul de conștientizare și cunoaștere a unei anumite probleme sau pentru a identifica tendințe și preferințe în rândul unui grup de persoane.

Obiectivul Sondajului nostru este evaluarea percepției generale ale beneficiarilor și a gradului de satisfacție față de Serviciile publice prestate, evaluarea performanței organizaționale a OS.

b. **Completarea Formularului PROFIL COMUNITAR** (conform Formularului-tip ANEXAT ii)

Scopul unui profil comunitar este de a ajuta la înțelegerea mai profundă a nevoilor și dorințelor comunității, precum și de a ghida luarea deciziilor și dezvoltarea de politici și programe care să răspundă acestor nevoi.

Obiectivul nostru este evaluarea cantitativă a următorilor indicatori din cadrul APL-urilor partenere: Populație și Tendințe Demografice, Situația Economică, Date privind Bugetul Local, Guvernanta Serviciilor Publice, Acces la Servicii ș.a.

c. **Evaluarea CADRULUI REGULATORIU Local** (conform "check list" ANEXATⁱⁱⁱ)

Cadrul regulatoriu se referă la ansamblul actelor emise de AAPL (decizii, dispoziții), regulamentelor, strategiilor și politicilor adoptate pe plan local și regional. Acesta stabilește regulile și cerințele pe care indivizii, organizațiile, OS trebuie să le respecte pentru a funcționa legal și în conformitate cu standardele stabilite de autorități. Cadrul regulatoriu are rolul de a asigura un mediu sigur, echitabil și eficient pentru

toți participanții dintr-un anumit sector și de a proteja interesele consumatorilor și ale societății în ansamblu.

Obiectivele urmărite constau în diagnosticarea cantitativă și calitativă a Cadrului regulatoriu existent atât în cadrul AAPL, cât și la OS, stabilirea soluțiilor pentru îmbunătățirea și sincronizarea acestuia.

d. **Autoevaluarea SGC** (3-4 ședințe de lucru – conform documentului "AUTOEVALUAREA Serviciilor de Gospodărie Comunală. Instrucțiune de aplicare")

Autoevaluarea SGC și a operatorilor de servicii de gospodărie comunală este un proces prin care se evaluează activitățile proprii, procesele și rezultatele pentru a identifica punctele forte și punctele slabe și a identifica modalități de îmbunătățire a serviciilor oferite. **Scopul** autoevaluării este de a asigura calitatea serviciilor, eficiența operațională și satisfacția clienților. Este un instrument important în managementul calității și îmbunătățirea continuă a serviciilor de gospodărie comunală.

Obiective specifice urmărite în procesul Autoevaluării SGC vizează Evaluarea situației proprii a OS, dar și cadrul general de reglementare existent în APL; Analiza multidimensională și Determinarea priorității componentelor de gestiune; Planificarea preventivă a activităților de îmbunătățire a prestării SGC.

Etapă 2. Determinarea conceptului de organizare a SGC & Identificarea soluțiilor

Pentru a identifica soluțiile la o anumită problemă este important să urmărim câțiva pași:

1. Definirea clară a problemei: Este important să înțelegem cu exactitate care este problema cu care ne confruntăm.
2. Identificarea opțiunilor: Analizăm diferite variante de soluții posibile pentru a rezolva problema.
3. Evaluarea opțiunilor: Evaluăm fiecare soluție în funcție de costuri, beneficii, riscuri și impactul pe termen lung.
4. Alegerea celei mai bune soluții: Selectăm soluția care se potrivește cel mai bine cu nevoile noastre și care are cel mai mare potențial de succes.
5. Implementarea soluției: Punem în aplicare soluția aleasă și monitorizăm rezultatele pentru a ne asigura că problema a fost rezolvată eficient.
6. Revizuirea și ajustarea: Este important să analizăm periodic eficacitatea soluției implementate și să facem ajustările necesare pentru a asigura o rezolvare permanentă a problemei.

Activitatea 2.1 Documentarea tehnică pe teren

Documentarea tehnică pe teren poate fi realizată de către ingineri sau specialiști în domeniul respectiv, asistați de GL specializate din cadrul EIC și APL, și va fi folosită pentru a elabora rapoarte, analize sau alte documente tehnice care să ajute la luarea deciziilor și la implementarea unor soluții practice și eficiente. Complexitatea și durata procesului depinde de domeniul / domeniile de intervenție abordate (areal de implementare, existența & calitatea documentației tehnice, implicarea experților specializați etc.).

Documentarea tehnică pe teren reprezintă procesul de colectare și înregistrare a informațiilor și datelor relevante într-un anumit domeniu tehnic, direct de la sursă, pe o locație specifică. Aceasta implică investigarea și documentarea detaliată a unui sit, unui echipament, unui proces sau a altor elemente relevante pentru proiectul sau problema în cauză.

Documentarea tehnică pe teren este esențială pentru a obține informațiile necesare pentru a soluționa o problemă tehnică sau pentru a realiza un proiect în mod eficient și precis. Aceasta implică adesea observații, măsurători, fotografii, înregistrări video sau alte modalități de documentare a informațiilor.

În urma documentării pe teren, experții vor pune la dispoziția EIC un **Studiu de oportunitate** a soluțiilor tehnice de dezvoltare a serviciilor de gospodărie comunală. Acest studiu este o evaluare detaliată a potențialelor avantaje și riscuri asociate cu implementarea proiectului. Studiul ar putea include analiza cererii actuale de servicii de gospodărie comunală, identificarea nevoilor și preferințelor comunității,

evaluarea resurselor disponibile pentru implementarea proiectului și analiza costurilor și beneficiilor potențiale.

Scopul acestui studiu este de a furniza informații relevante și detaliate pentru luarea unei decizii informate și asumate cu privire la fezabilitatea proiectului și identificarea celor mai bune modalități de implementare a acestuia. De asemenea, studiul de oportunitate ar putea ajuta la identificarea potențialelor obstacole sau probleme care ar putea apărea în timpul implementării proiectului și la dezvoltarea unui plan de acțiune pentru gestionarea acestora.

Studiul de oportunitate elaborat de experți / consultanți tehnici va fi propus pentru analiză în cadrul următoarei interacțiuni majore cu întreaga componență a EIC.

Activitatea 2.2. Atelier de identificare a soluțiilor (AIS)

AIS reprezintă etapa la care comunitatea va decide asupra celei mai potrivite soluții de creare/îmbunătățire a serviciului de gospodărie comunală bazat pe resursele disponibile, cunoștințele și experiența membrilor Echipei de Inițiativă Comunitară, percepția cetățenilor, evaluarea și descrierea tehnică a soluțiilor posibile de către consultantul tehnic.

În acest sens, pentru a selecta soluția optimă, expertul tehnic va identifica și descrie tehnic în Studiul de oportunitate cel puțin două cele mai potrivite soluții pentru crearea/îmbunătățirea serviciului de gospodărie comunală.

Prezentarea soluțiilor va fi efectuată de către expertul tehnic în cadrul AIS cu participarea tuturor membrilor EIC. Pe parcursul ședinței, membrii EIC, împreună cu AAPL și OS, după analiza tehnică minuțioasă a soluțiilor propuse, vor selecta cea mai potrivită și fezabilă soluție pentru crearea/îmbunătățirea serviciului de gospodărie comunală vizat.

Activitatea 2.3. Atelier Design-ul logistic al SGC

Scopul atelierului este de a elabora Conceptul de organizare a SGC. Acest atelier folosește informații specializate din cadrul activităților anterioare pentru a analiza și proiecta infrastructura logistică, precum și fluxurile de materiale și informații, în scopul de a crea soluții personalizate care să satisfacă nevoile și obiectivele specifice ale beneficiarilor.

În cadrul Atelierului, în mod participativ cu implicarea activă a membrilor EIC vor fi analizate următoarele elemente (*suport Formularul-tip ANEXAT^{iv}*):

- Clarificarea aspectelor tehnice generale referitoare la modernizarea serviciului;
- Trasee orientative. Alternative posibile;
- Factori externi de care trebuie să se țină cont în procesul de modernizare a serviciului (ex. caracteristicile solului, ape subterane, pante etc.);
- Intențiile prealabile de selectare a elementelor de infrastructură, echipamente complementare. Alternative posibile;
- Activitățile tehnice, care vor fi realizate pentru modernizarea serviciului. Alternative;
- Documentația necesară pentru realizarea activităților tehnice (standarde noi, proiecte, avize, aprobări etc.) și pentru modernizarea gestionării serviciului;
- Intenții referitoare la acoperirea financiară pentru realizarea lucrărilor de modernizare;
- Intenții de proceduri pentru realizarea achizițiilor. Alternative posibile;
- Intenții de organizare și de management al serviciului (inclusiv subordonarea prestatorului de servicii actualmente și de perspectivă);
- Intenții pentru îmbunătățirea Cadrului regulatoriu din cadrul APL-urilor partenere;
- Intenții referitoare la politicile de achitare pentru utilizarea serviciului;
- Clarificarea situației referitoare la documentele care ar fi necesare pentru modernizarea serviciului;
- Asumarea responsabilităților pentru pregătirea pachetului de documente;
- Identificarea ariilor de solicitare a ajutorului, consultanței de la experții Proiectului "MĂ IMPLIC".

Etapă 3. Planificarea activităților de îmbunătățire a SGC

Organizarea serviciilor de gospodărie comunală se referă la modul în care sunt planificate, coordonate, implementate și gestionate activitățile legate de salubritate, colectarea și gestionarea deșeurilor, amenajarea spațiilor verzi, gestionarea apei și a sistemelor de canalizare, precum și alte servicii esențiale pentru buna funcționare a comunității locale.

Aceste servicii sunt esențiale pentru confortul și siguranța locuitorilor unei comunități și trebuie să fie organizate eficient și responsabil, având în vedere diverse aspecte precum protecția mediului înconjurător, eficiența costurilor, calitatea serviciilor oferite, gradul de implicare și satisfacția comunității.

Organizarea serviciilor de gospodărie comunală implică stabilirea unui plan strategic pentru gestionarea acestor servicii, identificarea resurselor necesare (umane, materiale, financiare), alocația acestor resurse în mod eficient, implementarea standardelor de calitate și de mediu, monitorizarea și evaluarea continuă a performanței serviciilor oferite și implicarea activă a comunității în procesul decizional.

O bună organizare a serviciilor de gospodărie comunală contribuie la creșterea calității vieții locuitorilor, la protejarea mediului și la dezvoltarea durabilă a comunității locale.

Activitatea 3.1. Atelier Strategii de intervenție în Îmbunătățirea Serviciului de gospodărie comunală

Scopul Atelierului este de a dezvolta și implementa strategii eficiente și inovatoare pentru optimizarea proceselor logistice, reducerea costurilor și îmbunătățirea performanței operaționale.

După realizarea activităților din *Etapă 2. Determinarea conceptului de organizare a SGC & Identificarea soluțiilor*, în mod cert va apărea necesitatea preciza/completa formularea Viziunii comune de modernizare a SGC, care a fost stabilită anterior la SCC. Reieșind din formularea precizată a Viziunii vom stabili obiectivele generale și specifice pentru realizarea viziunii; vom identifica activitățile ce urmează a fi realizate pentru atingerea obiectivelor; responsabilii de activități, termenii de realizare, vom estima și distribui resursele necesare și vom formula rezultatele așteptate, vom identifica indicatorii de monitorizare și instrumentele de evaluare.

De asemenea, vom identifica riscurile cu care ne putem confrunta în realizarea activităților (ex. insuficiența fondurilor, devalorizarea monedei naționale, inflația, dificultăți la importuri, schimbarea actelor normative, criză politică etc.) și soluțiile pentru diminuarea riscurilor; elaborând Matricea de monitorizare a riscurilor^V.

Activitatea 3.2. Elaborarea și aprobarea Planului de îmbunătățire a SGC (SIP)

Activitatea de elaborare și aprobare a SIP reprezintă un proces complex și important în domeniul dezvoltării serviciilor publice performante. Activitatea de elaborare a SIP-ului presupune identificarea nevoilor și obiectivelor de planificare, analiza și evaluarea contextului urbanistic și social, precum și elaborarea unor propuneri concrete de acțiune. Aceste propuneri sunt supuse dezbaterii publice și consultărilor cu actorii implicați în planificarea teritorială, și sunt în final aprobate de către autoritățile competente.

Procesul de aprobare a SIP-ului implică discuții și negocieri între diferitele părți implicate, inclusiv autoritățile locale, organizațiile civice, dezvoltatorii locali și alte entități interesate. Aprobarea finală a SIP-ului este un pas crucial în implementarea planurilor de dezvoltare locală și în asigurarea unei dezvoltări durabile și echilibrate a teritoriului.

În concluzie, activitatea de elaborare și aprobare a SIP-ului reprezintă un proces complex și interactiv, care implică colaborarea între diferitele părți interesate și urmărește să asigure o dezvoltare comunitară adecvată și să promoveze transparența și participarea publicului în procesele decizionale.

Realizarea activității 3.2. presupune cinci sub-activități:

3.2.1. Analiza și sinteza datelor și informațiilor (conform "SIP. Partea II. Ghid de procesare date")

Analiza datelor și informațiilor constă în evaluarea și interpretarea acestora pentru a extrage înțelesuri și concluzii relevante. Pentru realizare acestea va fi implicat un expert-consultant extern, care va conlucra cu EIC, AAPL, OS ș.a. părți interesate. Această etapă este crucială în procesul de luare a deciziilor și poate implica diverse metode și tehnici, cum ar fi analiza statistică, analiza comparativă sau analiza SWOT.

Pe de altă parte, sinteza datelor și informațiilor implică consolidarea și organizarea acestora într-un format clar și concis, care să faciliteze înțelegerea și comunicarea rezultatelor. Sinteza este adesea realizată prin sumarizarea principalelor concluzii și recomandări, punând accent pe aspectele relevante și esențiale.

În final, analiza și sinteza datelor și informațiilor sunt etape esențiale în procesul de gestionare și interpretare a informațiilor, fiind fundamentale pentru elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune în cadrul unei organizații sau proiect

3.2.2. Agrearea de către EIC a variantei draft a SIP

Este important să fie adusă la cunoștința Echipei de Inițiativă Comunitară varianta preliminară a SIP pentru a putea fi discutată, îmbunătățită și acceptată. Este benefic ca ideea să fie prezentată cât mai detaliat posibil, inclusiv obiectivele propuse, resursele necesare, posibilele beneficii și impactul asupra comunității. De asemenea, este important să se evidențieze importanța și relevanța SIP pentru comunitate.

Echipa de Inițiativă Comunitară va analiza propunerea și va decide în funcție de fezabilitatea soluțiilor formulate, resursele disponibile și potențialul impact asupra comunității. Este esențial să existe un dialog deschis și colaborativ între APL, OS și EIC pentru a asigura o implementare eficientă și de succes a proiectului.

3.2.3. Consultări publice ale SIP

Comunitatea este invitată să participe la consultările publice ale Planului de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală pentru a-și exprima opiniile și sugestiile legate de serviciile prestate.

Consultările publice vor fi organizate de către membrii EIC și AAPL în colaborare cu locuitorii din toate satele din cadrul parteneriatului, și vor avea loc în diverse locații din diferite cartiere / sectoare / mahalale, instituții, pentru a asigura participarea cât mai multor persoane interesate.

Obiectivele consultării publice includ informarea cu privire la SIP, precizarea nevoilor comunității în ceea ce privește serviciile de gospodărie comunală, evaluarea sustenabilității soluțiilor propuse, identificarea propunerilor de îmbunătățire și completare a SIP.

3.2.4. Redactarea variantei draft a SIP în baza sugestiilor parvenite la Consultările publice

Toate opiniile și sugestiile exprimate în cadrul consultărilor publice vor fi luate în considerare, analizate și evaluate de autoritățile locale, EIC și experți în procesul de definitivare a Planului de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală, pentru a asigura o gestionare eficientă și transparentă a acestor servicii în beneficiul comunității.

Această etapă implică o atenție sporită la detalii și o abordare meticuloasă pentru a asigura că documentul respectă standardele de conținut și de comunicare. Astfel, redactarea finală reprezintă etapa în care textul este revizuit și editat înainte de a fi considerat complet finalizat și gata pentru a fi prezentat Consiliilor Locale pentru aprobare.

3.2.5. Aprobarea SIP prin Deciziile Consiliilor Locale ale APL partener

Consiliile locale au un rol crucial în aprobarea Planului de îmbunătățire a serviciilor publice de gospodărie comunală. Acestea reprezintă organele administrative și deliberative ale comunităților locale și au responsabilitatea de a asigura buna funcționare a serviciilor publice la nivel local.

Prin aprobarea Planului de îmbunătățire a serviciilor publice de gospodărie comunală, Consiliile locale pot contribui la dezvoltarea comunității locale și la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor. Aceste planuri

pot include măsuri pentru eficientizarea colectării și gestionării deșeurilor, amenajarea și întreținerea spațiilor verzi, modernizarea sistemelor de iluminat public, alimentare cu apă și sanitație, implementarea unui sistem de salubritate eficient.

Prin implicarea activă a Consiliilor locale în aprobarea și implementarea Planului de îmbunătățire a serviciilor publice de gospodărie comunală, se poate asigura o gestionare corespunzătoare a resurselor și o implicare activă a comunității în procesul de luare a deciziilor. Așadar, rolul acestora este esențial pentru asigurarea unei administrări eficiente și transparente a serviciilor publice de gospodărie comunală.

Perspective de dezvoltare a SGC

Serviciile de gospodărie comunală sunt în continuă evoluție, în concordanță cu noile cerințe și nevoi ale comunității și cu progresul tehnologic. Elaborarea unui plan de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală trebuie să fie un proces participativ, colaborativ, implicând atât autoritățile locale, cât și comunitatea. Un dialog deschis și continuu cu locuitorii poate contribui semnificativ la succesul implementării planului. Tendințele actuale de dezvoltare a acestor servicii includ:

1. Implementarea soluțiilor inteligente și tehnologice: Utilizarea tehnologiilor avansate, precum internetul lucrurilor (IoT) și senzorii inteligenți, pentru monitorizarea și gestionarea eficientă a resurselor și activităților de gospodărie comunală.
2. Dezvoltarea serviciilor de gestionare a deșeurilor: O preocupare tot mai mare pentru gestionarea eficientă a deșeurilor, cu accent pe reciclare, colectarea selectivă și reducerea cantității de deșeuri produse.
3. Creșterea accentului pe sustenabilitate: Orientarea către practici și tehnologii durabile, cu impact redus asupra mediului înconjurător, în toate aspectele serviciilor de gospodărie comunală.
4. Personalizarea serviciilor în funcție de nevoile comunității: Adaptarea serviciilor de gospodărie comunală la cerințele și preferințele locuitorilor, prin oferirea de opțiuni personalizate și flexibile.
5. Colaborarea între diferite entități și sectoare: Dezvoltarea de parteneriate și colaborări între autoritățile locale, companiile private și organizațiile neguvernamentale pentru a îmbunătăți calitatea și eficiența serviciilor de gospodărie comunală.
6. Digitalizarea și simplificarea proceselor administrative: Utilizarea platformelor online și a aplicațiilor mobile pentru acces facil la informații și servicii, precum plata facturilor sau raportarea problemelor în spațiul public.

În concluzie, perspectivele de dezvoltare a serviciilor de gospodărie comunală sunt orientate către inovare, eficiență, sustenabilitate și implicare comunitară, cu scopul de a asigura un mediu curat, sigur și confortabil pentru locuitorii săi.

A N E X E:

(Notă! Anexele pot fi extrase din prezentul document pentru a fi re-maketate la necesitate – mărirea caracterelor / fontului, orientarea paginilor ș.a.)

ⁱ CHESTIONAR privind gradul de satisfacție a beneficiarilor (consumatorilor) față de serviciile comunale
Scopul acestui sondaj este de a măsura gradul de satisfacție a consumatorilor față de SGC prestate în comunitate pentru a contribui la îmbunătățirea calității serviciilor și a participării active a cetățenilor.

A. GENERAL (profilul respondentului):

1. **Din ce localitate sunteți?** _____
2. **Care este categoria Dvs de vârstă** /% de respondenți recomandabil/?
 - Mai tineri de 18 ani – 10%
 - 19 – 25 ani – 10%
 - 26 – 45 ani – 30%
 - 46 – 65 ani – 30%
 - Cu vârstă de peste 65 ani – 20%
3. **Sexul Dvs** /% de respondenți solicitat/?
 - Femei – 50%
 - Bărbați – 50%
4. **Activitatea profesională:**
 - Elevi/studenți
 - Autorități publice locale (Primar, Primărie, Consiliul Local)
 - Instituții publice (instituții educaționale, culturale, medicale etc.)
 - Sector privat (antreprenori, gospodării țărănești, operatori de servicii etc.)
 - Societate civilă (asociații obștești, organizații sindicale, grupuri de inițiativă etc.)
 - Persoane neangajate/șomeri
 - Pensionari
5. **Câte persoane locuiesc cu Dvs în gospodărie:**
 - 0 (locuiesc singur)
 - 1-2
 - 3-5
 - Mai mult de 6
6. **Nivelul studiilor:**
 - Studii gimnaziale (5-9 clase)
 - Studii liceale (10-12 clase)
 - Studii profesionale (vocaționale)
 - Studii superioare/postuniversitare

B. MĂSURAREA SATISFACTIEI CETĂȚENILOR:

1. Apreciați pe o scală de la 1 la 5 calitatea serviciilor comunale prestate în comunitate.
(1 înseamnă foarte nemulțumit, iar 5 – foarte mulțumit)

Servicii comunale:	1 (foarte nemulțumit)	2	3	4	5 (foarte mulțumit)
Serviciul de alimentare cu apă					
Serviciul de canalizare/sanitație					
Serviciul de gestionare a deșeurilor					
Serviciul de iluminare stradală					

2. Considerați că s-a îmbunătățit nivelul de prestare a serviciilor comunale în ultimele 12 luni?
(1 înseamnă foarte puțin, iar 5 – foarte mult)

Servicii comunale	1 (foarte nemulțumit)	2	3	4	5 (foarte mulțumit)
Serviciul de alimentare cu apă					
Serviciul de canalizare/sanitație					
Serviciul de gestionare a deșeurilor					
Serviciul de iluminare stradală					

3. Cum apreciați relația dintre cetățeni și operatorul de servicii (ex: Întreprinderea municipală)?
- ☐ Bună
 - ☐ Rea
 - ☐ Nu am o opinie

Argumentați răspunsul:

4. În ce măsură sunteți de acord cu afirmațiile de mai jos cu privire la activitatea Operatorului de servicii / Întreprinderii municipale:

	Da	Nu	Nu am o opinie
Operatorul de servicii informează în mod regulat consumatorii despre modul de prestare a serviciilor			
Modalitatea de achitare a serviciilor este sigură și comodă			
Intervențiile de îmbunătățire a serviciilor (probleme tehnice, modernizare etc.) sunt realizate la timp și bine			

5. Ați contactat vreodată, în ultimele 12 luni, Operatorul de servicii cu privire la modul de prestare a serviciilor comunale?
- ☐ Da
 - ☐ Nu
6. Care a fost motivul pentru care v-ați adresat?
- ☐ Am solicitat informații
 - ☐ Am adresat o cerere/solicitare
 - ☐ Alte _____
7. Dacă DA, ați fost mulțumit de răspunsul/suportul primit în urma solicitării informației/adresării cererii/sugestiei?
- ☐ Da
 - ☐ Nu

Argumentați răspunsul:

8. Ați contactat vreodată, în ultimele 12 luni, Primăria din localitate cu privire la modul de prestare a serviciilor comunale?
- ☐ Da
 - ☐ Nu
9. Dacă DA, ați fost mulțumit de răspunsul/suportul primit în urma solicitării informației/adresării cererii/sugestiei?
- ☐ Da
 - ☐ Nu

Argumentați răspunsul:

Alte comentarii:

Vă mulțumim!

ii PROFIL COMUNITAR

1. POPULAȚIE ȘI TENDINȚE DEMOGRAFICE

	Unități	An de referință	2024 ⁱⁱ	2025	2026
Populația, total	Persoane				
Structura populației pe sexe: - B - F	Persoane				
Structura populației pe vârste: <18 18 - 40 41 - 65 >65	Persoane				
Gospodării, total	Unități				
Nr. mediu de persoane / gospodărie	Unități				
Compoziția etnică a populației: - Moldoveni/Români - Ruși - Bulgari - Ucraineni ...	Persoane				
Migranți, total	Persoane				
Numărul total de migrați pe sexe: - B - F	Persoane				
Navetiști (călătoresc zilnic)	Persoane				

Surse: Studiu de referință, IDAM, BNS, date administrative (APL)

2. SITUAȚIA ECONOMICĂ

	Unități	An de referință	2024	2025	2026
Forța de muncă/populația activă, inclusiv: - Populația ocupată - Șomeri	Persoane				
Salariul mediu estimat	MDL				
Nr. total de întreprinderii, inclusiv: - Micro - Mici - Medii - Mari	Unități				

Surse: date administrative (APL), date statistice

3. DATE PRIVIND BUGETUL LOCAL

	Unități	An de referință	2024	2025	2026
Venituri, total inclusiv: - Venituri proprii - Finanțare nerambursabilă / granturi (donatori, fonduri de stat) - Transferuri (BPN)	MDL				
Cheltuieli, total, inclusiv: - Suport pentru serviciile de alimentare cu apă - Zone verzi (parcuri, drum, păduri) - Gestionarea deșeurilor - Amenajarea teritoriului - Iluminat public - Alte	MDL				
Sold bugetar, total	MDL				
Investiții capitale direcționate către dezvoltarea SGC, total	MDL				

Surse: date administrative (APL), MF

4. GUVERNANȚA SERVICIILOR PUBLICE (conform serviciului selectat pentru intervenție)

	Unități	An de referință	2024	2025	2026
Numări total de beneficiari clienți, inclusiv: ▪ gospodării ▪ instituții publice ▪ agenți economici	Unități				
Evidența clienților (fizic/hârtie, electronic ...):	De specificat				
Tarif, inclusiv: ▪ Tarif obișnuit ▪ Tarif majorat (consum de apă ridicat)	MDL				
Rata de achitare (%)?	%				
Metode de achitare: ▪ Direct la contabilitatea APL / OS ▪ Oficii bancare ▪ Oficiu poștal ▪ On-line ▪ Alte	%				
Operator de servicii, statut	De specificat				
Bugetul OS, venituri, inclusiv: ▪ Plăți din prestarea serviciilor ▪ Suportul APL ▪ Alte surse (granturi)	MDL				
Bugetul operatorului de servicii ▪ Operare și mentenanță (electricitate, combustibil...) ▪ Cheltuieli fixe (inclusiv salarii, аренда ...) ▪ Lucrări de renovare (reparație, înlocuire...) ▪ Echipamente (achiziții noi...)	MDL				
Personalul operatorului, inclusiv: ▪ Numărul total de personal ▪ Numărul funcțiilor vacante	Persoane				

Sursa: date administrative, studiu de referință

5. ACCES LA SERVICII

a. Care este nivelul de acces la serviciul comunal?ⁱⁱ

	Unități	An de referință	2024	2025	2026
Număr de gospodării din comunitate	Unități				
Nr. de gospodării care beneficiază efectiv de serviciul comunal	Unități				
Numărul gospodăriilor care nu beneficiază de serviciul comunal	Unități				
% gospodăriilor care nu beneficiază de serviciul comunal	%				

b. Cine nu beneficiază de serviciul comunal?ⁱⁱ

	Nr. total de gospodării din comunitate	Nr. gospodăriilor care au acces la serviciu	Nr. gospodăriilor care nu au acces la serviciu	Ponderea (% ⁱⁱ) gospodăriilor care nu au acces
Gospodării unde capul familiei este femeia				
Gospodării ale tinerilor (vârsta până la 35 ani)				
Gospodării ale vârstnicilor (vârsta 60+)				
Gospodării în care există cel puțin o persoană cu dizabilități				
Gospodării ale persoanelor de etnie romă				
Gospodării cu venituri reduse (nu au venituri stabile)				
Altele (de exemplu gospodării concentrate într-un cartier nou sau mai vechi al comunității)				

Sursa: date administrative

c. Nivelul de satisfacție de serviciu (cei care beneficiază de acest serviciu)

	2024	2026
Foarte satisfăcut, %		
În mare parte satisfăcut, %		
În mare parte nesatisfăcut, %		

Sursa: Studiu de referință / sondaj

6. PARTICIPARE COMUNITARĂ

a. Evaluarea nivelului de capacitate și disponibilitate a Autorității Publice Locale de a asigura participarea comunității?

Elemente de analiză	Punctaj acordat					Reflecții
	1	2	3	4	5	
Decidenți (Primăria, Consiliul Local)						
a. Primăria, Consiliul Local informează comunitatea în mod constant despre deciziile care urmează și/sau a fost aprobate						
b. Primăria, Consiliul Local depun un efort constant pentru a încuraja membrii comunității să se implice în consultarea deciziilor importante din comunitate						
c. Cei care iau deciziile susțin implicarea și împuternicirea femeilor și bărbaților, a grupurilor dezavantajate, în mod egal						
e. Cei care iau deciziile sunt dispuși să susțină și să instituționalizeze forme de participare a comunității						
f. Cei care iau deciziile au cunoștințe și capacități pentru a asigura participarea comunitară						

b. Evaluarea disponibilității membrilor comunității de a participa.

Elemente de analiză	Punctaj acordat					Reflecții
	1	2	3	4	5	
Comunitatea						
a. În comunitate există structuri de participare ale cetățenilor (ONG, grupuri de consultare ale tinerilor sau vârstnicilor, grupuri comunitare) care participă în mod activ la procesul decizional						
b. Membrii comunității doresc să se implice în consultarea deciziilor importate aprobate de CL						
c. Femeile, bărbații, grupurile dezavantajate pot participa, în mod egal, în inițiative de dezvoltare comunitară						
d. Membrii comunității doresc să se implice în realizarea proiectelor de dezvoltare comunitară						
e. Membrii comunității pot influența procesul decizional din comunitate						

iii Lista documentelor necesare pentru buna activitate a OS / ÎM (Check List)

” _____”, Primăria _____

Nr	Denumire document	DA / NU dispun	Comentarii
I. DOCUMENTE REGULATORII GENERALE /Decizii ale CL/			
1	Plan de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală		SIP aprobat
2	Plan de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală		actualizat anual
3	Fișa de monitorizare a Planului de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie		Examinare publică trimestrială
4	Statut ÎM în redacție nouă		L. 246/2017, HG 484/2019
5	Regulament Consiliul Administrație ÎM		

6	Decizia CL de aprobare a componenței Consiliului de Administrație al ÎM		poate să fie o decizie comună pentru mai multe subiecte, cu mai multe subpuncte
7	Regulament Comisia de Cenzori ÎM		poate să fie o decizie comună pentru mai multe operațiuni, cu mai multe subpuncte
8	Decizia CL de aprobare a componenței Comisiei de Cenzori a ÎM		
9	Regulament alegere în bază de concurs a administratorului ÎM		inclusiv Comisia de concurs
10	Aprobarea de către CL a CIM și a Fișei postului a administratorului ÎM		
11	Decizia Consiliului local de aprobare a Regulamentului de salubritate, incl. taxa		după caz
12	Regulamentul serviciului / serviciilor prestate de ÎM, inclusiv indicatori de performanță		MDS, AAC ș.a., după caz
13	Contract delegare serviciu (serviciilor)/ decizia de aprobare, inclusiv:		
	- Caiet de sarcini		
	- Inventarul Bunurilor transmise în folosință / gestiune		
	- Indicatori performanță serviciu		
14	Aprobarea tarifelor		În baza metodologie aprobate de Guvern (MDS), ANRE (AAC) ș.a.
15	Regulament privind achiziționarea bunurilor, a lucrărilor și a serviciilor		

II. DECIZII & ORDINE ALE CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE și/sau ale administratorului ÎM / referitor la aprobarea

	Documente Generale		
1	Autoevaluare operator servicii		anual
2	Monitorizare indicatorilor de performanță		trimestrial
3	Aprobarea obiectivelor de dezvoltare ÎM – Planul de Operare și Mentenanță al ÎM		
4	Manual(e) tehnic(e) de exploatare a Serviciului / Serviciilor prestate		MDS, AAC ș.a., după caz
5	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor		

6	Plan de contingență a riscurilor		
	Buget-finanțe		
1	Politică de contabilitate		
2	Proceduri interne de planificare, bugetare și control		inclusiv inventariere, raportare ș.a.
3	Calcularea tarifelor		În baza metodologie aprobate de Guvern (MDS), ANRE (AAC)
4	Metodologia de calculare a costurilor / prețului serviciilor pe domenii de activitate		Calcularea tarifelor pentru alte servicii prestate, care nu sunt reglementate centralizat (de ex. servicii prestate suplimentar contra cost de operator...)
5	Evidența beneficiarilor serviciului, pe categorii		
6	Evidența venituri și cheltuieli pe fiecare serviciu		După caz
7	Evidența Plăților		
8	Evidența rău-platnicilor		
9	Rapoarte lunare & Rapoarte activitate		
	Managementul Resurselor Umane (MRU)		
1	Regulament intern al ÎM în domeniul MRU		
2	Aprobarea organigramei serviciului și statul de personal		
3	Aprobarea Contractelor individuale de muncă (CIM) și Fișelor de post cu indicatori		
4	Aprobarea grilelor de salarizare		
5	Codul de conduită al angajatului întreprinderii		
1-n	Ordine și Instrucțiuni SSM		În funcție de specificul de activitate și servicii prestate
1-n	Instrucțiunile de producere și exploatare , precum: procedurile de punerea în siguranță a depozitului de deșeuri, exploatarea terenurilor de acumulare a DMS etc.		În funcție de specificul de activitate și servicii prestate
	Sisteme de raportare și control elaborate și implementate:		
1-n	Planurile de activitate lunare, trimestriale, semestriale, anuale cu termeni de referință.		
2-n	Rapoarte interne manageriale.		

3-n	Analiza economico-financiară trimestrială, semestrială, anuală per ansamblu pe ÎM și pe fiecare subdiviziune în parte		
4	Sinteza economico-financiară anuală a activității întreprinderii.		
III. RELAȚII CU CONSUMATORII / CLIENȚII SERVICIULUI			
1	Ordin de numire / delegare a atribuțiilor de PR către un angajat		
2	Plan de comunicare cu clienții		
3	Lista documentelor necesare a fi prezentate pt semnarea Contractului de prestări servicii		
4	Model Cerere de încheiere Contract de prestare a serviciilor		
5	Contract prestare serviciu persoane fizice		
6	Contract prestare serviciu persoane juridice		
7	Panou informativ ÎM, inclusiv cu date de contact, QR ș.a.		
8	e-mail al OS, recomandabil gmail.com		
9	Pagina oficială a OS pe rețele sociale (FB) / subpagină a OS pe www APL		după caz
10	Canal /grup de mesagerie pe rețele socializare / viber / telegram...		după caz
11	Registru evidență opinii, reclamații & solicitări clienți		după caz
12	Lista clienților: - activi & temporar absenți, - cu care nu sunt încheiate contracte; - ai căror contracte au termenul de valabilitate expirat sau apropiat de data expirării		
13	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată		
14	Proceduri interne de colectare a datoriilor & sancționare a datornicilor (inclusiv prevederi contractuale)		
15	Chestionare / Sondaje pt evaluarea satisfacției consumatorilor		

iv Subiectele de clarificat în cadrul Atelierului de Design Logistic

#	Componenta	Clarificarea	Responsabil
1	Care este serviciul pe care noi intenționăm să-l dezvoltăm/modernizăm		
2	Care este cererea reală și cine sunt generatorii reali (nu declarativi) ai cererii.		
3	Conștientizează generatorii cererii că viitoarea ofertă costă și în ce proporție sunt ei realmente decizi să plătească pentru serviciu?		
4	Care este oferta propusă de APL de dezvoltare/modernizare a serviciului?		
5	Cine va fi operatorul acestui serviciu (structură internă în cadrul APL, ÎM, prestator independent privat local, companie externă etc.)?		
6	Cui se subordonează acest OS. Ce personal va avea acest OS. Cum va fi remunerat personalul care va presta serviciul (deservire și întreținere)?		
7	În ce va consta serviciul (descrierea generală a intenției de organizare a serviciului)?		
8	Ce standarde de calitate vor respecta prestatorii de serviciu?		
9	Cum se va măsura eficiența managementului serviciului ca să se știe că aceste servicii corespund necesităților cetățenilor?		
10	Ce trebuie să se facă din punct de vedere tehnic pentru a dezvolta / moderniza infrastructura serviciului?		
11	Avem nevoie de audit energetic, proiect tehnic, studiu de fezabilitate, caiet de sarcini. Cine și cum se va ocupa de aceste componente?		
12	De ce standarde, acte normative în vigoare trebuie să ne conducem în mod obligatoriu. Condițiile care trebuie să le îndeplinească serviciul, <i>ex.: fiziologice, de siguranță, de alte norme, de utilizare eficientă a energiei, de diminuare a volumului investițiilor, de reducere a costului de întreținere</i>		
13	De ce documente, avize, aprobări, proiecte tehnice avem nevoie pentru a moderniza sistemul (partea tehnică). De unde obținem aceste avize, sau cum obținem/dezvoltăm proiectele necesare?		
14	Unde vor fi punctele cheie de management tehnic ale sistemului. Trasee orientative prin prisma hărții comunității dezvoltate la exercițiul de cartografiere. Alternative posibile;		
15	Intențiile prealabile de selectare a elementelor de infrastructură. Alternative posibile;		
16	Intenții de proceduri pentru realizarea achizițiilor. Alternative posibile;		
17	Condiții prealabile pentru alegerea companiei care va realiza lucrările. Semnarea contractului. Semnarea actului de predare-primire.		

18	Ce facem cu elementele / echipamentele vechi de infrastructură?		
19	Factori externi de care trebuie să se țină cont în procesul de modernizare a serviciului (<i>caracteristicile solului, ape subterane, pante, gunoiști etc.</i>)		
20	Intenții referitoare la acoperirea financiară pentru realizarea lucrărilor de modernizare a infrastructurii, dar și pentru exploatarea și mentenanța sistemului. <i>Analiza financiară: costurile de investiție, de operare și veniturile totale, rentabilitatea financiară a investiției, surse de finanțare, sustenabilitatea financiară ș.a.</i>		
21	Clarificarea situației referitoare la documentele, avizele, deciziile care ar fi necesare pentru inițierea/dezvoltarea SERVICIULUI. Ce pași trebuie să facem pentru a instituționaliza serviciul (<i>deciziile CL, elaborarea și aprobarea cadrului regulator, organizarea ÎM, informarea populației despre serviciu, monitorizarea și evaluarea serviciului</i>).		
22	Intenții referitoare la politicile tarifare de achitare pentru utilizarea serviciului. Cine, când și cum va aproba aceste politici?		
23	Intenții de a moderniza posibilitățile de plată pentru serviciul utilizat (online...).		
24	Politicile de incluziune socială în utilizarea serviciului – cine le dezvoltă, cine le aprobă		
25	Alternative în situații posibile de risc (insuficiența fondurilor, devalorizarea monedei naționale, inflația, dificultăți la importuri, schimbarea actelor normative, criză politică etc.).		
26	Ideile inițiale referitoare la Pachetul de documente, care trebuie pregătit pentru semnarea contractului de grant cu proiectul "Mă implic";		
27	Identificarea ariilor de solicitare a ajutorului, consultanței de la experții Proiectului "MĂ IMPLIC"		
28	Asumarea responsabilităților pentru pregătirea pachetului de documente.		
29			

▼ Matricea de monitorizare a Riscurilor

Risc	Analiza impactului	Probabilitatea: Redusă (<25%) / Medie (25-75%) / Înaltă (>75%)	Analiza situației	Activități de reducere a riscului