

APROBAT

Decizia Consiliului de administrație  
nr. 5/24 din 13 septembrie 2024

**Întreprinderea de Stat  
„Direcția Servicii pentru Corpul Diplomatic”**

**PLAN DE AFACERI  
2024 – 2026**

## SUMAR / INTRODUCERE

Prezentul plan de afaceri prezintă strategia de dezvoltare, premisele și modul de gestiune/administrare a activității Întreprinderii de Stat „Direcția Servicii pentru Corpul Diplomatic” fundamentate pe consolidarea procesului de dezvoltare prin eficiență economică și prin sporirea calității serviciilor prestate.

Direcțiile prioritare de dezvoltare ale întreprinderii au la bază principiile guvernantei corporative, care presupun o atitudine responsabilă, profesională și etică atât în raport cu partenerii și/sau beneficiarii serviciilor, cât și în raport cu Fondatorul, autoritățile publice, organismele de control, precum și cu proprii angajați.

## PREZENTAREA ÎNTREPRINDERII

<i>Denumirea întreprinderii</i>	<b>Întreprinderea de Stat „Direcția Servicii pentru Corpul Diplomatic”</b>
<i>Cod fiscal</i>	<b>1002600035904</b>
<i>Forma organizatorică</i>	<b>Întreprindere de stat</b>
<i>Capitalul statutar</i>	<b>3 630 190 lei</b>
<i>Adresa juridică</i>	<b>mun. Chișinău, str. Alexandru cel Bun nr.42, MD-2012</b>
<i>Numele Directorului</i>	<b>Gorea Victoria</b>
<i>Tel. de contact</i>	<b>022-27-30-47</b>

## INFORMAȚII GENERALE

Întreprinderea de Stat „Direcția Servicii pentru Corpul Diplomatic” (în continuare - Î.S.„DSCD”) a fost creată prin succesiune în baza Hotărârii Guvernului nr.534 din 03.08.1995, în subordinea Ministerului Afacerilor Externe și Integrării Europene. Inițial, entitatea a fost fondată la 25 martie 1992 pe lângă Primăria municipiului Chișinău cu denumirea - Oficiul de servicii pentru corpul diplomatic.

În prezent, în conformitate cu Legea nr.246/2017 cu privire la întreprinderea de stat și municipală și Hotărârea Guvernului nr.902/2017 cu privire la organizarea și funcționarea Agenției Proprietății Publice, anexa nr.4, Î.S.„DSCD” a trecut în administrarea acesteia. Fondator și deținător al capitalului social al Î.S. „Direcția Servicii pentru Corpul Diplomatic” este Agenția Proprietății Publice.

Activitatea principală a Î.S.„DSCD” a fost direcționată pentru respectarea de către Republica Moldova a obligațiilor internaționale privind asigurarea cu locații a misiunilor diplomatice străine și altor reprezentanțe internaționale asimilate acestora, acreditate la Chișinău.

Principalul obiect de activitate este asistența logistică pentru misiunile diplomatice străine acreditate în Republica Moldova prin oferirea de spații

administrative și locative în locațiune sau comodat, precum și pentru misiunile diplomatice ale Republicii Moldova din străinătate. De asemenea, întreprinderea prestează servicii de outsourcing/externalizare în ceea ce privește angajarea personalului local în misiunile diplomatice străine. Î.S.,„DSCD” dispune de specialiști calificați în domeniul tehnico-ingineresc, financiar, contabil, juridic care de-a lungul timpului au acordat suportul necesar și calitativ misiunilor diplomatice.

Personalul întreprinderii constituie 17 angajați. Î.S.,„DSCD” nu dispune de filiale.

### **Organele de conducere**

**Fondatorul** – organul suprem de conducere este Agenția Proprietății Publice, în temeiul art.2, alin.(1) din Legea nr.246/2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală.

**Consiliul de administrație** – organul colegial de decizie, format din 5 membri:

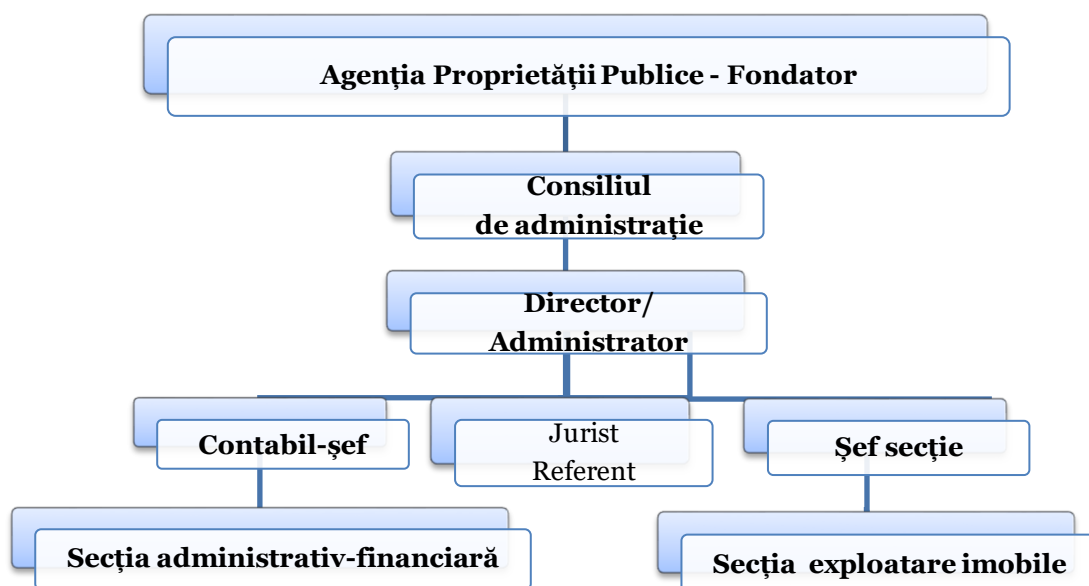
<b>Nr.</b>	<b>Nume, prenume</b>	<b>Funcție</b>	<b>Act de numire</b>
1.	Russu Marcela președinte CA	Agenția Proprietății Publice, șef adjunct, Direcția evidență și monitorizare a patrimoniului public	Ordin APP nr.780 din 21.12.2021
2.	Tarnovschi Geta membru CA	Agenția Proprietății Publice, consultant principal, Secția valorificarea bunurilor entităților de stat, Direcția administrare corporativă, metodologii și reglementări	Ordin APP nr.780 din 21.12.2021
3.	Gorban Mihaela membru CA	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, Secretar general adjunct	Ordin APP nr.284 din 20.06.2023
4.	Sclearuc Natalia membru CA	Ministerul Finanțelor, șef al Direcției politici și sinteza bugetară	Ordin APP nr.315 din 10.07.2023
5.	Dabija Lilia membru CA	Secretar general adjunct al Guvernului	Ordin APP nr.18 din 29.01.2024

**Administratorul** – organul executiv, conduce activitatea operațională a întreprinderii și exercită funcțiile ce-i revin în conformitate cu legislația, Statutul întreprinderii și contractul de management încheiat cu Fondatorul.

### **Structura organizatorică și organigrama**

Organigrama Î.S.,„DSCD” reprezintă o unitate bine structurată, fiecare subdiviziune deținând drepturi și responsabilități bine definite.

Structura operațională a administrației Î.S.,„DSCD” este constituită din 2 secții, care se subordonează administratorului întreprinderii.



Echipea managerială a Î.S.„DSCD” este formată din următoarele persoane:

Nr.	Nume, prenume	Funcția	Studii/specialitate
1.	Gorea Victoria	Administrator	Studii superioare juridice Master Studii Europene
2.	Tanasiev Serghei	Șef secție exploatare imobile	Studii superioare economie
3.	Harea Svetlana	Contabil-șef, Secția administrativ-financiară	Studii superioare economie
4.	Scrob Ion	Specialist în management și organizare	Studii superioare inginerie
5.	Tanasieva Nina	Jurist	Studii superioare juridice
6.	Pisari Valentin	Maistru în construcții	Studii superioare inginerie
7.	Capra Lucia	Inginer lucrări de proiectare și devize	Studii superioare inginerie
8.	Constantinov Ghenadie	Inginer construcții	Studii superioare inginerie
9.	Rogaciov Vladimir	Inginer în organizarea lucrărilor de exploatare și reparații a clădirilor și construcțiilor	Studii superioare inginerie
10.	Polercă Tatiana	Contabil	Studii superioare economie

Efectivul salariaților Î.S.„DSCD”, conform situație la data de 31.07.2024, constituie 17 persoane, dintre care preponderent sunt bărbați – 10 (59%) și femei – 7 (41%).

În structură după indicatorul de vârstă cea mai mare cotă revine personalului cu vârsta de peste 55 ani, urmată personalul cu vârsta cuprinsă între 35 – 54 ani. La capitolul menținerea angajaților în cadrul întreprinderii se constată o situație satisfăcătoare dat fiind faptul că circa 70% din personal activează în cadrul Î.S., „DSCD” mai mult de 10 ani.

În ceea ce privește nivelul de calificare al personalului este înregistrată o pondere de 65% angajați cu studii superioare, 23% angajați cu studii medii de specialitate/colegiale/profesionale și de 12% angajați cu studii medii.

În reprezentările grafice / tabelele de mai jos este prezentată structura angajaților după criteriile de vârstă și educație.

*Structura în funcție de vârstă*

Nr.	Categorie de vârstă	Nr. persoane	Pondere în totalul personalului, %
1.	Până în 35 ani	2	12
2.	Între 35-45 ani	4	24
3.	Între 45-55 ani	5	29
4.	Peste 55 ani	6	35
<b>Total:</b>		<b>17</b>	<b>100</b>

*Structura în funcție de studii*

Nr.	Indicatori	Nr. persoane	Ponderea, %
1.	Studii superioare	11	65
2.	Studii medii de specialitate/colegiale/profesionale	4	23
3.	Muncitori necalificați	2	12
<b>Total:</b>		<b>17</b>	<b>100</b>

Managementul resurselor umane în cadrul Î.S., „DSCD” contribuie în mod direct la eficientizarea activității sale și este orientat spre următoarele acțiuni:

- Să ajute întreprinderea să își atingă scopurile
- Să folosească eficient abilitățile și deprinderile forței de muncă
- Să ofere întreprinderii angajați bine pregătiți și motivați, prin programe de formare continuă
- Să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă prin stimularea performanțelor
- Să comunice politicile de personal și cele de remunerare tuturor angajaților
- Să cultive și să mențină etica profesională.

Materializarea acestor obiective se va realiza prin intermediul monitorizării implementării Codului Etic la nivelul întreprinderii, încurajarea și planificarea pregătirii

profesionale, motivarea personalului, recrutarea de personal specializat, în funcție de nevoile întreprinderii.

### **Infrastructura logistică**

Patrimoniul Î.S.,,DSCD” este constituit din totalitatea elementelor de activ și pasiv specifice activității sale. Infrastructura logistică a Î.S.,,DSCD” constituie un sistem de resurse tehnice utilizate pentru desfășurarea activității și reflectă specificul domeniului de activitate al acesteia. Acestea sunt constituite din: clădiri, terenuri aferente, unități de transport, echipamente tehnologice, instalații tehnice, mobilier, tehnică de calcul și programe informatice utilizate în procesele de lucru.

### **Lista proprietăților imobiliare**

Conform bilanțului contabil la 31.12.2023 întreprinderea deține în gestiunea sa: 10 clădiri cu o suprafață totală de 6144,9 m.p. cu o valoare de bilanț de 7306,4 mii lei, dintre care 8 clădiri cu o suprafață totală de 5141,7 m.p. cu valoarea de bilanț de 7228,6 mii lei sunt transmise în locațiune misiunilor diplomatice și au calitatea de investiții imobiliare.

Totodată, întreprinderea deține în gestiunea sa: 9 terenuri cu o suprafață totală de 13839,8 m.p. cu valoarea de bilanț de 41619,9 mii lei, dintre care 8 terenuri cu o suprafață totală de 11763,8 m.p. și o valoare de bilanț de 37414,9 mii lei sunt transmise în locațiune misiunilor diplomatice și au calitatea de investiții imobiliare.

Toate aceste bunuri (inclusiv terenurile) sunt înregistrate la organul cadastral și se regăsesc în evidența contabilă cantitativ și valoric.

<b>Destinația obiectelor/ Denumirea bunului imobil</b>	<b>Amplasarea</b>	<b>Suprafața totală, m.p.</b>
<b>Mijloace fixe</b> , în calitate de oficiu și producere, clădire (Decizia Primăriei nr.11/16 din 1993)	str. Alexandru cel Bun nr.42, mun. Chișinău	903,9
<b>Teren</b> , aferent clădirii (Decizia Primăriei nr.11/16 din 1993)	str. Alexandru cel Bun nr.42, mun. Chișinău	2076,0
<b>Investiții imobiliare</b> , inclusiv:		
<b>Clădiri, total</b>		<b>5241,0</b>
În calitate de oficiu (Decizia Primăriei nr.11/16 din 1993)	str.Alexandru cel Bun nr.40/1, mun. Chișinău	299,9
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.21/7 din 1993 pt Ambasada Ungariei)	bd. Ștefan cel Mare nr.131, mun. Chișinău	741,3
Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.326-d din 1996 pt PNUD Moldova)	str. 31 August 1989, nr.131, mun. Chișinău	1510,6

Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.260-d din 1992 pt Ambasada R. Bulgare)	str. București nr.92, mun. Chișinău	710,6
Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.290-d din 1992 pt Ambasada R.P. Chineze)	str.Mitropolit Dosoftei nr.124, mun. Chișinău	919,2
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.11/15-8 din1993 pt Ambasada României)	str. București, nr.66/1 (fost: str. Al.Pușkin, nr.17), mun. Chișinău	705,2
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.11/15 din 1993 pt Consulatul României)	str. Vlaicu Pârcălab nr.39, mun. Chișinău	192,0
Cu destinație specială (Conform contractului de vânzare- cumpărare a imobilului nr.10650 din 13.10.2010 pt Biroul Consular Român)	str. Mihai Eminescu nr.35, or. Ungheni	162,2
<b>- Terenuri, total</b>		<b>11763,8</b>
Aferent clădirii (Decizia Primăriei nr.11/16 din 1993)	str.Alexandru cel Bun nr.40/1, mun. Chișinău	340,0
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.21/7 din 1993 pt Ambasada Ungariei)	bd. Ștefan cel Mare nr.131, mun. Chișinău	1020,0
Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.326-d din 1996 pt PNUD Moldova)	str.31 August 1989 nr.131, mun. Chișinău	1289,0
Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.290-d din 1992 pt Ambasada R. Bulgare)	str. București nr.92, mun. Chișinău	1390,0
Cu destinație specială (Dispoziția GRM nr.260-d din 1992 pt Ambasada R.P.Chineze)	str.Mitropolit Dosoftei nr.124, mun. Chișinău	2650,0
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.11/15 din 1993 pt Ambasada României)	str. București nr.66/1 (fost: str. Al.Pușkin, nr.17), mun. Chișinău	4490,0
Cu destinație specială (Decizia Primăriei nr.11/15 din 1993 pt Consulatul României)	str. Vlaicu Pârcălab nr.39, mun. Chișinău	393,0
Cu destinație specială (Conform contractului de vânzare- cumpărare a imobilului nr.10650 din 13.10.2010 pt Biroul Consular Român)	str. Mihai Eminescu nr.35, or. Ungheni	191,8

Suprafața spațiilor aflate în gestiunea întreprinderii este de 6144,9 m.p. dintre care 80,1% sunt transmise în locațiune misiunilor diplomatice străine acreditate în

Republica Moldova, având un regim special, aproximativ 15% sunt utilizate de către gestionar pentru desfășurarea activității și 4,9% - sunt spații neutilizate.

Starea tehnică a imobilelor aflate în gestiunea întreprinderii în general este una satisfăcătoare, dar unele dintre imobile nu au fost reparate de foarte mulți ani, având un aspect fizic inestetic atât la exterior, cât și la interior. Majoritatea imobilelor sunt construcții de patrimoniu, înscrise în Registrul monumentelor de istorie și arhitectură de nivel local sau național, iar neconsolidarea acestora în timp a condiționat deteriorarea, iar în unele cazuri, avarierea elementelor de bază ale clădirilor: acoperișului, planșeurilor, elementelor de rezistență etc., desfășurarea activității în interiorul acestora pune în pericol viața și sănătatea angajaților. Actualmente cel puțin 2 dintre imobilele aflate în gestiunea Î.S., „DSCD”, urmare a expertizelor tehnice au elementele construcției de bază avariate și necesită reparații capitale de consolidare.

În vederea excluderii cheltuielilor suplimentare de întreținere, dar și neadmiterii agravării stării tehnice a imobilelor este necesară efectuarea unor expertize tehnice și a altor imobile aflate în gestiune, dar și inițierea procedurilor de consolidare, reparare a acestora.

Î.S., „DSCD” are în dotare 2 unități de transport: un autoturism și 1 camionetă cu remorcă, care au o durată de exploatare mai mare de 10 ani.

Nr.	Model	An producere/achiziție
1.	Autoturism Toyota Avensis	06.06.2011
2.	Camionetă GAZ 33021	08.12.2003

Camioneta GAZ urmare a utilizării intensive în procesul de producție are un grad avansat de uzura fizică, fiind în mare parte atacat/afectat de coroziune. Aceasta se preconizează a fi scoasă din exploatare din cauza stării tehnice, imposibilitatea și ineficiența reanimării din lipsa pieselor de schimb în comerț (urmare a războiului ruso-ucrainean declanșat în anul 2022 și sancțiunilor impuse Federației Ruse la export - Camioneta GAZ fiind de producție rusească). Pentru aceasta urmează a fi inițializată procedura de comercializare ori de casare.

În schimbul acesteia, intenționăm să achiziționăm o altă unitate de transport similară, chiar și la mână a doua, însă în stare tehnică bună, de producție europeană, ceea ce ar permite diminuarea cheltuielilor de reparație și de exploatare.

### **Securitatea patrimoniului**

Pe segmentul asigurării securității și integrității bunurilor și patrimoniului întreprinderii se constată o dotare suficientă. Sediul în care își desfășoară activitatea curentă întreprinderea este dotat cu echipamente de pază tehnică, cu sisteme anti-incendiu, cu grile metalice la unele ferestre expuse, camere de supraveghere video și deservite de o agenție de pază.

## **Sistemul informațional**

Sistemul informațional al întreprinderii este constituit din totalitatea resurselor informaționale (aplicații, servere, rețele) deținute și utilizate de Î.S.,„DSCD”. Întreprinderea utilizează 2 aplicații informatice: Programul de contabilitate 1C și WINsmeta, fapt care stimulează reducerea timpului de manoperă aferentă serviciilor, eficientizarea proceselor de lucru, precum și reduce riscul de fraudă materială din partea salariaților.

Multitudinea aplicațiilor enumerate mai sus este asigurată de baza tehnică, compusă de:

- 10 servere fizice,
- 10 imprimante laser și multifuncționale de tip Canon, HP.

## **Utilaje și echipamente**

Linii electrice, rețele de gaze naturale, strunguri, unelte, mobilier.

În vederea respectării principiului de continuitate a activității, pe lângă necesitatea prezervării și modernizării activelor utilizate în activitatea curentă a Î.S.,„DSCD” se vor lua în considerație următoarele acțiuni:

- Respectarea prevederilor legale în privința organizării și desfășurării inventarierii patrimoniului;
- Luarea măsurilor de mentenanță și modernizare a infrastructurii imobiliare, utilajelor, echipamentelor și tehnologiilor utilizate.

## **SERVICIILE PRESTATE**

Activitatea principală a Î.S.,„DSCD” este direcționată pentru respectarea de către Republica Moldova a obligațiilor internaționale privind asigurarea cu locații a misiunilor diplomatice străine și altor reprezentanțe internaționale asimilate acestora, acreditate la Chișinău.

Principalul obiect de activitate este asistența logistică pentru misiunile diplomatice străine acreditate în Republica Moldova prin oferirea de spații administrative și locative în locațiune sau comodat, precum și prin servicii de mentenanță a acestora. De asemenea, întreprinderea prestează servicii de outsourcing/externalizare în ceea ce privește angajarea personalului local în misiunile diplomatice străine.

Pornind de la atribuțiile stabilite în Statut, în prezent Î.S.,„DSCD” prestează următoarele servicii (datele anului 2023):

Servicii	Ponderea în cifra de afaceri,%
Darea în chirie a spațiilor administrative și/sau locative	97,6
Outsourcing/externalizare, în ceea ce privește angajarea personalului local în misiunile diplomatice străine, evidența contractelor de muncă	1,2
Intermediere servicii operaționale (comunale)	1,1
Alte servicii și lucrări de antrepriză	0,1

### DIRECȚIILE PRIORITARE

Pentru îndeplinirea atribuțiilor stabilite în Statut Î.S.„DSCD” își propune realizarea următoarelor obiective strategice:

- Eficiența economică
- Performanța operațională
- Performanța personalului
- Performanța financiară

**Eficiența economică** urmează a fi realizată prin promovarea următoarelor direcții:

- Optimizarea permanentă a costurilor corespunzătoare desfășurării activității și prestării serviciilor
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității întreprinderii
- Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor din punct de vedere al calității
- Orientarea spre client
- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de activitatea întreprinderii
- Promovarea competenței profesionale
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism și motivare
- Respectarea prevederilor legale
- Grijă pentru mediu și gestionarea rațională a resurselor
- Utilizarea de tehnologii și materiale prietenoase mediului înconjurător.

**Performanța operațională** presupune:

- Implementarea Planului de activitate anual aprobat de Consiliul de administrație
- Planificarea și realizarea mentenanței imobilelor aflate în gestiune
- Planificarea și urmărirea executării bugetului în detaliu/pe trimestre
- Optimizarea proceselor
- Motivarea adecvată a personalului și recunoașterea performanțelor

**Performanța personalului**, în vederea obținerii unui randament bun al forței de muncă, poate fi îmbunătățită prin:

- Dezvoltarea competențelor angajaților

- Promovarea lucrului în echipă
- Implementarea metodelor și tehnicilor de evaluare a performanțelor angajaților, de dezvoltare profesională, de pregătire și de promovare a acestora
- Motivarea personalului prin recunoașterea performanței

**Performanța financiară** ca și obiectiv primordial de prestare a unor servicii de calitate înaltă, poate fi realizată prin:

- Optimizarea proceselor, eficientizarea activităților și reducerea cheltuielilor
- Revizuirea politicii de tarife
- Implementarea soluțiilor IT în activitatea întreprinderii
- Actualizarea programelor/modulelor financiar-contabile

## CLIEŢII

Î.S., „DSCD” își bazează relațiile cu beneficiarii/clienții pe practici legale, eficiente și corecte, respectând întotdeauna drepturile atât ale partenerilor, cât și cele ale competitorilor, iar construirea unei relații pe termen lung cu aceștia demonstrează valoare și integritate.

Principalii beneficiari/clienți ai Î.S., „DSCD” sunt misiunile diplomatice străine și alte reprezentanțe internaționale asimilate acestora, acreditate în Republica Moldova. De-a lungul timpului aceștia au devenit o clientelă stabilă și loială, obișnuită cu serviciile oferite și cu un nivel ridicat de încredere.

Pentru îmbunătățirea relațiilor cu beneficiarii/clienții se vor avea în vedere implementarea unor acțiuni de creștere a gradului de satisfacție a acestora cu privire la serviciile oferite de Î.S., „DSCD”.

## CONCURENȚII

Având în vedere că principalul obiect de activitate al Î.S., „DSCD” sunt tranzacțiile imobiliare, în sensul transmiterii în locațiune și/sau comodat a spațiilor destinate uzului misiunilor diplomatice străine în Republica Moldova, putem constata că principalii concurenți sunt agențiile imobiliare care oferă servicii similare.

Concurența din domeniul managementului imobiliar și al facilităților este destul de variată. În general, însă, competitorii pot fi clasificați în următoarele categorii, împreună cu avantajele și dezavantajele lor:

**1. Agențiile de management imobiliar cu o prezență puternică pe piață**, au ca și avantaje: Experiența vastă în domeniu, ceea ce inspiră încredere clienților; Resurse financiare și tehnice pentru a gestiona proprietăți de diverse dimensiuni și tipuri și Relații stabilite cu dezvoltatorii și proprietarii de proprietăți.

Dezavantajele pentru aceste agenții sunt: Rigiditatea în abordare și oferirea serviciilor standardizate, care nu satisfac nevoile specifice ale fiecărui client, dar și faptul că uneori, pot fi percepute ca fiind prea mari și impersonale, ceea ce poate duce la o comunicare scăzută cu clienții.

**2. Start-up-urile sau firmele mai mici de management imobiliar** au ca avantaje: Flexibilitate pentru a se adapta la nevoile specifice ale fiecărui client; Posibilitatea de a oferi un nivel mai personalizat de servicii și o atenție mai mare la detalii, Posibilitatea de a fi mai inovatoare în abordarea lor și oferirea unor soluții mai creative.

Dezavantajele acestora sunt: Lipsa unei experiențe extinse și a unei reputații puternice pe piață; Resursele financiare mai limitate pentru a concura cu jucătorii mari de pe piață; Dificultățile în atragerea clienților.

Î.S.,„DSCD” este diferită de cele 2 categorii de competitori prin faptul că este specializată în managementul unui anumit tip de proprietăți sau facilități, și anume cel rezidențial pentru necesitățile misiunilor diplomatice, care la rândul lor au criterii rigide în selectarea sediilor și/sau locuințelor. Avantajele Î.S.,„DSCD” în raport cu competitorii sunt: Expertiză profundă în domeniul managementului imobiliar și al gestionării proprietăților rezidențiale pentru misiunile diplomatice; Localizarea geografică a imobilelor, în special în centrul mun. Chișinău; Posibilitatea de a oferi servicii specializate și adaptate nevoilor specifice ale misiunilor diplomatice; Înțelegerea mai detaliată a cerințelor și aspectelor tehnice legate de proprietățile respective.

Dezavantajele sunt: gamă mai restrânsă de servicii în comparație cu agențiile imobiliare cu o acoperire mai largă, dar și dificultățile în atragerea clienților din alte sectoare sau în adaptarea la cerințele altor tipuri de proprietăți.

## STRATEGIA DE PROMOVARE/MARKETING

Oferirea serviciilor de management imobiliar pentru corpul diplomatic și reprezentanțele organizațiilor internaționale implică strategii de promovare specializate, având în vedere natura distinctă a clienților și a nevoilor lor. Pentru a atrage și a menține clienții din acest segment, pentru a-și crește vizibilitatea și a-și construi o reputație solidă, Î.S.,„DSCD” adoptă următoarele strategii de promovare:

**Segmentarea clară a pieței:** Înțelegerea nevoilor specifice ale misiunilor diplomatice și reprezentanțelor organizațiilor internaționale și oferirea de servicii personalizate.

**Servicii specializate și adaptate:** Dezvoltarea unor pachete de servicii specializate adaptate nevoilor unice ale corpului diplomatic și ale personalului acestuia, prin asistență în găsirea, închirierea sau achiziționarea proprietăților, precum și gestionarea administrativă și financiară a acestora.

**Parteneriate și rețele profesionale:** Colaborarea cu alte companii sau organizații care oferă servicii relevante pentru corpul diplomatic, cum ar fi servicii de relocare, servicii juridice sau de consultanță fiscală.

**Promovare prin intermediul canalelor specifice:** Utilizarea canalelor de comunicare preferate de către corpul diplomatic și reprezentanțele organizațiilor internaționale pentru promovarea serviciilor, cum ar fi site-uri web specializate, rețele

de socializare, evenimente și conferințe dedicate.

**Recomandări și referințe:** Construirea unei reputații solide în rândul beneficiarilor/clientilor prin oferirea unor servicii de calitate și asigurarea satisfacției acestora, pentru a stimula referințele și recomandările.

**Folosirea tehnologiei și a mediului online:** Utilizarea tehnologiei și a platformelor online pentru a facilita procesele de comunicare și tranzacționare, precum și pentru a oferi beneficiarilor/clientilor acces la informații și servicii într-un mod eficient și transparent.

**Accent pe confidențialitate și securitate:** Asigurarea confidențialității și a securității informațiilor și tranzacțiilor în conformitate cu standardele și protocoalele specifice din domeniul diplomatic.

**Monitorizarea și adaptarea constantă:** Monitorizarea continuă a feedback-ului beneficiarilor/clientilor și adaptarea strategiilor de promovare și a serviciilor în funcție de schimbările în nevoile și preferințele lor.

## MANAGEMENTUL FINANCIAR

Managementul financiar reprezintă totalitatea principiilor, metodelor și tehnicilor implementate pentru menținerea activității profitabile și pentru îndeplinirea obiectivelor de eficiență, economicitate și eficacitate.

### Indicatorii financiari cheie

Managementul financiar propus prin prezentul Plan se va axa pe:

- fundamentarea de proiecții financiare multi-anzuale pentru bugetare și urmărirea îndeplinirii indicatorilor;
- urmărirea și controlul intern asupra execuției bugetare și identificarea de modalități de reducere a costurilor și de optimizare a operațiunilor;
- revizuirea tarifelor la serviciile prestate.

Dinamica principalilor indicatori financiari pentru ultimii trei ani:

Indicatori	Lei		
	2020	2021	2022
Venitul din vânzări	7745828	7951385	8247788
Costul vânzărilor	2755741	5781489	5895948
<b>Profit brut (pierdere globală)</b>	4990087	2169896	2351840
Alte venituri operaționale		871	24260
Alte cheltuieli operaționale	23701		8527
<b>Rezultatul din activitatea operațională: (profit (pierdere))</b>	2310998	2169025	2367573
Rezultatul excepțional: (profit (pierdere))			-1971

<b>Profitul (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare-EBT</b>	2310998	2169025	2365602
Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit	257201	233482	253047
<b>Profit net (pierdere)</b>	2053797	1935543	2112555
<b>Active</b>	56966750	57018620	58073293
<b>Capital social</b>	3630190	3630190	3630190
Marja profitului din activitatea operațională	29,8	27,3	28,7
Marja profitului net	26,5	24,3	25,6
Marja costului vânzărilor	35,6	72,7	71,4
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	15,1	13,7	14,1
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	4,0	3,8	4,1
Rentabilitatea capitalului acționar (ROI)	-	-	-
Rentabilitatea capitalului permanent (ROCE)	3,6	3,4	3,6

**Rentabilitatea** reprezintă un indicator al eficienței, care exprimă capacitatea întreprinderii de a câștiga profit. Setul de indicatori relevanți care descriu situația întreprinderii la capitolul eficiență sunt prezentați în continuare și reflectă situația la acest capitol.

**Stabilitatea financiară** reflectă dependența companiei de sursele de finanțare externe și descrie capacitatea întreprinderii de a menține capacitatea de a-și îndeplini obligațiile curente și în viitor. Stabilitatea financiară este determinată de raportul dintre resursele financiare proprii și datorii precum și de structura lor.

**Echilibrul financiar** este ansamblul corelațiilor ce iau naștere între resursele bănești necesare realizării anumitor obiective și acțiuni, pe de o parte și posibilitățile de procurare a acestor resurse pe de altă parte.

Situația setului de indicatori reprezentativi, în identificarea stării de echilibru financiar în cadrul Î.S. „DSCD” este prezentată în continuare.

#### Indicatorii echilibrului financiar

Indicatori	Lei		
	2020	2021	2022
Activul net contabil (ANC)	13556574	14068382	1500521
Fondul de rulment (FR) net	7014043	7702137	8819910
Nevoia de fond de rulment (NFR)	-397485	168031	241564
Trezoreria neta (TN)	7411528	7534106	8578346

**Solvabilitatea** reprezintă capacitatea unei companii de a-și onora obligațiile față de partenerii de afaceri din contul activelor sale, situația Î.S. „DSCD” fiind prezentată în tabel.

#### Coeficienții (ratele) solvabilității

Indicatori	2020	2021	2022
Rata datoriilor (<1)	0,76	0,75	0,76
Gradul de îndatorare (<=2)	3,2	3,1	2,9
Rata de solvabilitate (<=1)	1,3	1,3	1,3
Rata de acoperire a activelor imobilizate	0,3	0,3	0,3

**Rata datoriilor** este un indicator general al îndatorării. Ea calculează proporția în care activul total este finanțat prin datorii. Cu cât sunt mai multe datorii cu atât serviciul datoriei e mai mare și presiunea asupra cash-flow-ului e mai accentuată. Potrivit datelor, rata datoriilor este caracterizată de o **majorare** în anul 2022 comparativ cu anul 2021 cu 0,01 unități, dar rămâne a fi sub limita recomandată.

Un alt indicator al solvabilității – **gradul de îndatorare** măsoară volumul finanțării externe în raport cu cel al finanțării asigurate de proprietari. Cu cât valoarea sa este mai mare, cu atât afacerea depinde mai mult de creditorii săi, și cu atât mai mare riscul asociat. Gradul de îndatorare, calculat în baza datelor oficiale, este caracterizat de o diminuare în anul 2022 comparativ cu anul 2021 cu 0,2 unități.

**Rata de solvabilitate** este de 1,3 unități în anul 2022, rămânând constantă pe parcursul ultimilor 3 ani.

**Rata de acoperire a activelor imobilizate**, care arată de câte ori valoarea activelor fixe nete acoperă suma datoriilor pe termen lung înregistrează valori de 0,3 unități în anul 2022, de asemenea fiind neschimbată în ultimii 3 ani.

**Profitul** Î.S. „DSCD” este generat de activitatea operațională de bază, alte activități operaționale având un aport nesemnificativ asupra profitului.

SITUAȚIA DE PROFIT ȘI PIERDERE			
perioada 01.01.2023 – 31.12.2023			
Indicatori	Cod rând	Perioada de gestiune (lei)	
		Începutul	Sfârșitul
Venituri din vânzări	010	8247788	8551232
Costul vânzărilor	020	5895948	6225198
<b>Profit brut (pierdere brută) (rd.010 - rd.020)</b>	030	5298642	4363086
Alte venituri din activitatea operațională	040	24260	30678
Cheltuieli de distribuire	050		
Cheltuieli administrative	060		

Alte cheltuieli din activitatea operațională	070	8527	6119
<b>Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)</b> (rd.030 + rd.040 - rd.050 - rd.060 - rd.070)	080	2367573	2350593
<b>Rezultatul: profit (pierdere) financiar(ă)</b>	090		
<b>Rezultatul din operațiuni cu active imobilizate și excepționale: profit (pierdere)</b>	100	-1971	
<b>Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)</b> (rd.090 + rd.100)	110	-1971	
<b>Profit (pierdere) pînă la impozitare</b> (rd.080 + rd.110)	120	2365602	2350593
Cheltuieli privind impozitul pe venit	130	253047	257703
<b>Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune</b> (rd.120 - rd.130)	140	2112555	2092890

**Situația fluxului de numerar** exprimă capacitatea întreprinderii de a-și onora la timp obligațiile.

Fluxul de numerar furnizează o proiecție a următoarelor date:

- disponibilul bănesc la începutul perioadei de referință
- încasările de numerar pentru perioada respectivă
- disponibilul bănesc la sfârșitul perioadei pentru care s-a întocmit situația financiară.

<b>SITUAȚIA FLUXURILOR DE NUMERAR</b>			
perioada 01.01.2023 – 31.12.2023			
Indicatori	Cod rând	Perioada de gestiune (lei)	
		Începutul	Sfârșitul
<b>Fluxuri de numerar din activitatea operațională</b>			
Încasări din vânzări	010	9007308	9549469
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	020	2894485	3849424
Plăți către angajați și casele de asigurare socială și medicală	030	9244749	7519503
Dobânzi plătite	040		
Plata impozitului pe venit	050	255000	237660
Alte încasări	060	8598790	10153364
Alte plăți	070	4167624	6735507
<b>Fluxul net de numerar din activitatea operațională</b> (rd.010 - rd.020 - rd.030 - rd.040 - rd.050 + rd.060 - rd.070)	080	1044240	1360739
<b>Fluxuri de numerar din activitatea de investiții</b>			
Încasări din vânzarea activelor imobilizate	090		
Plăți aferente intrărilor de active imobilizate	100		
Dobânzi încasate	110		

Dividende încasate	120		
inclusiv: dividende încasate din străinătate	121		
Alte încasări (plăți)	130		
<b>Fluxul net de numerar din activitatea de investiții</b> (rd.090 - rd.100 + rd.110 + rd.120 ± rd.130)	140		
<b>Fluxuri de numerar din activitatea financiară</b>			
Încasări sub formă de credite și împrumuturi	150		
Plăți aferente rambursării creditelor și împrumuturilor	160		
Dividende plătite	170		
inclusiv: dividende plătite nerezidenților	171		
Încasări din operațiuni de capital	180		
Alte încasări (plăți)	190		
<b>Fluxul net de numerar din activitatea financiară</b> (rd.150-rd.160-rd.170+rd.180±rd.190)	200		
<b>Fluxul net de numerar total</b> (± rd.080 ± rd.140 ± rd.200)	210	1044240	1360739
Diferențe de curs valutar favorabile (nefavorabile)	220		
<b>Sold de numerar la începutul perioadei de gestiune</b>	230	7534106	8578346
<b>Sold de numerar la sfârșitul perioadei de gestiune</b> (± rd.210 ± rd.220 + rd.230)	240	8578346	9939085

În baza situației privind rezultatele financiare și fluxul de numerar este întocmit bilanțul contabil. Acesta este un raport financiar-contabil care arată ce deține și ce datorează întreprinderea. Acest document va fi completat la finele fiecărui an de planificare.

<b>BILANȚUL</b>				
perioada 01.01.2023 – 31.12.2023				
Nr. cpt.	Indicatori	Cod rând	Perioada de gestiune (lei)	
			Începutul	Sfârșitul
	<b>A C T I V</b>			
<b>A.</b>	<b>ACTIVE IMOBILIZATE</b>			
	I. Imobilizări necorporale	010	946	587
	II. Imobilizări corporale	020	49020259	48939714
	III. Investiții financiare pe termen lung	030		
	IV. Creanțe pe termen lung și alte active imobilizate	040		

	<b>TOTAL ACTIVE IMOBILIZATE</b> (rd.010 + rd.020 + rd.030 + rd.040)	050	49021205	48940301
<b>B.</b>	<b>ACTIVE CIRCULANTE</b>			
	I. Stocuri	060	98525	131415
	II. Creanțe curente și alte active circulante	070	375216	251886
	III. Investiții financiare curente	080		
	IV. Numerar și documente bănești	090	8578346	9939085
	<b>TOTAL ACTIVE CIRCULANTE</b> (rd.060 + rd.070 + rd.080 + rd.090)	100	9052087	10322386
	<b>TOTAL ACTIVE</b> (rd.050 + rd.100)	110	58073292	59262687
	<b>P A S I V</b>			
<b>C.</b>	<b>CAPITAL PROPRIU</b>			
	I. Capital social și neînregistrat	120	3630190	3630190
	<b>II. Prime de capital</b>	130		
	III. Rezerve	140	8986416	10169876
	IV. Profit (pierdere)	150	2388595	2407396
	<b>V. Rezerve din reevaluare</b>	160		
	<b>VI. Alte elemente de capital propriu</b>	170		
	<b>TOTAL CAPITAL PROPRIU</b> (rd.120 + rd.130 + rd.140 + rd.150 + rd.160 + rd.170)	180	15005201	16207462
<b>D.</b>	<b>DATORII PE TERMEN LUNG</b>	190	42835914	42835914
<b>E.</b>	<b>DATORII CURENTE</b>	200	232177	219311
	<b>TOTAL DATORII</b> (rd.190 + rd.200)	210	43068091	43055225
<b>F.</b>	<b>PROVIZIOANE</b>	220		
	<b>TOTAL PASIVE</b> (rd.180 + rd.210 + d.220)	230	58073292	59262687

## PROGNOZELE FINANCIARE

Prognozele financiare se întocmesc pe baza analizei tuturor datelor și indicatorilor expuși supra.

### Veniturile și cheltuielile activității operaționale prognozate

În baza analizei detaliate al situațiilor de profit și pierdere, situația fluxurilor de numerar și al bilanțului contabil pentru anul 2023, se prognozează veniturile și cheltuielile pentru anii 2024 – 2026.

Planificarea cheltuielilor activității operaționale s-a realizat reieșind din necesitățile de resurse tehnice, materiale și umane necesare pentru asigurarea proceselor de prestarea a serviciilor conform planului preconizat.

**Veniturile și cheltuielile din activitatea operațională  
pronozate pentru anii 2024 – 2026 (lei)**

Indicatori	2024	2025	2026
<b>VENITURI din prestarea serviciilor, din care:</b>	<b>8 409 084</b>	<b>8 729 713</b>	<b>8 826 533</b>
Darea în chirie a spațiilor administrative și/sau locative	8 198 047	8 443 988	8 697 308
Outsourcing/externalizare în ceea ce privește angajarea personalului local în misiunile diplomatice străine, evidența contractelor de muncă	127 775	180 000	210 000
Intermediere servicii operaționale (comunale)	76 057	80 425	81 225
Alte servicii și lucrări de antrepriză	5 565	25 300	27 000
<b>CHELTUIELI:</b>	<b>7 313 865</b>	<b>8 128 580</b>	<b>8 355 169</b>
Cheltuieli cu personalul	6 006 627	6 607 300	6 805 519
Cheltuieli materiale	512 253	552 630	553 000
Amortizarea și deprecierea activelor	249 083	271 300	271 300
Taxe și impozite	247 198	275 350	275 350
Alte cheltuieli	298 704	422 000	450 000
<b>Rezultatul din activitatea economico-financiara</b>	<b>1 095 219</b>	<b>601 133</b>	<b>471 364</b>

Cheltuielile includ per general cheltuielile prevăzute pentru formarea bazei tehnico-materiale și cheltuielile pentru realizarea strategiei de dezvoltare, atribuite pe articole de cheltuieli reieșind din modul de ținere a evidenței contabile prevăzută de politicile contabile.

Cheltuielile sunt reflectate fără TVA, iar achizițiile de materiale se regăsesc pe măsura trecerii acestora la cheltuieli.

Cheltuielile curente de întreținere, suport și mentenanță sisteme s-a planificat reieșind din evoluția prețurilor la serviciile în cauză pe parcursul anilor precedenți precum și a prognozei inflației pentru anii următori.

Planificarea costurilor aferente personalului are la bază creșterea volumului de servicii preconizate, precum și o creștere a remunerării muncii angajaților.

Datele tabelului reflectă o dinamică pozitivă a indicatorilor de venituri cât și de cheltuieli, care va permite obținerea profitului din activitatea desfășurată.

**Raportul de profit și pierderi prognozat (lei)**

Indicatori	2024	2025	2026
<b>Venituri din prestarea serviciilor</b>	<b>8 409 084</b>	<b>8 729 713</b>	<b>8 826 533</b>
<b>Cheltuielile serviciilor prestate</b>	<b>7 313 865</b>	<b>8 128 580</b>	<b>8 355 169</b>

Profit brut	3 325 022	3 785 000	3 953 000
<b>Rezultatul din activitatea economico-financiara</b>	<b>1 095 219</b>	<b>601 133</b>	<b>471 364</b>
Cheltuieli privind impozitul pe venit	131 426	72 136	56 564
Profit net al perioadei de gestiune	963 793	528 997	414 800

*Notă:* La calcularea cheltuielilor privind impozitul pe venit s-a ținut cont de rata de impozitare de 12%.

Micșorarea profitului net în anul 2025 și 2026 se datorează faptului că s-au majorat cheltuielile de remunerare, prețurile la materiale de construcție și planificarea unor reparații la cea mai mare parte a imobilelor aflate în stare precară, acestea presupunând investiții și resurse semnificative.

### **Finanțare și autosustenabilitate**

Activitatea Î.S., „DSCD” este finanțată în totalitate din surse proprii. Chiar dacă Î.S., „DSCD” poate contracta credite bancare pentru susținerea proiectelor/investițiilor sale, până în prezent aceste posibilități nu au fost încă exploatare.

Având în vedere patrimoniul Î.S., „DSCD”, precum și a stării tehnice precare în care acesta se află, există posibilitatea apariției necesității de identificare/alocare a unor noi surse de finanțare pentru recondiționarea bazei materiale.

### **MANAGEMENTUL SISTEMELOR ȘI OPERAȚIUNILOR**

Având în vedere reglementările în vigoare în privința implementării unui sistem de control intern managerial în acord cu standardele de guvernare corporativă, este necesară dezvoltarea continuă a sistemului de control intern managerial la nivelul întreprinderii. Direcțiile de acțiune vor viza:

- îmbunătățirea serviciilor și a comunicării cu beneficiarii/clientii;
- creșterea gradului de transparență în privința achizițiilor și contractarea furnizorilor pe criterii de eficiență și economicitate;
- reducerea costurilor administrative și creșterea performanțelor operaționale;
- creșterea capacității locative prin ample programe de reabilitare a imobilelor aflate în administrarea Î.S., „DSCD”;
- întărirea disciplinei contractuale prin realizarea unor acțiuni de control la imobilele aflate în administrare.

În privința asigurării continuității activității, situațiile care pot provoca situații de discontinuitate sunt:

- fluctuația personalului;
- fraude;
- dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare;
- disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii etc.

Măsurile menite să prevină apariția situațiilor de discontinuitate sunt, în viziunea managementului, următoarele:

- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați de la Î.S., „DSCD” din alte considerente;
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare/învechite din dotare;
- servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare.

## MANAGEMENTUL RISULUI

Managementul riscului în Î.S., „DSCD” este esențial pentru asigurarea unui proces eficient de luare a deciziilor și pentru protejarea intereselor și obiectivelor sale.

Managementul riscului se aplică în toate domeniile de activitate, la toate nivelurile organizatorice, în orice moment, precum și funcțiilor, proiectelor, proceselor și activităților specifice din Î.S., „DSCD” cel puțin o dată pe an.

Managementul riscului vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru Î.S., „DSCD”, cu costuri minime.

Etapele evaluării de risc sunt:

- a) Evaluarea contextului: extern și intern;
- b) Identificarea riscului;
- c) Analiza riscului;
- d) Evaluarea riscului;
- e) Tratarea riscului.

Scopul identificării riscurilor constă în inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt). Identificarea riscurilor se realizează într-o manieră structurată, bazată pe obiectivele definite.

În baza acestor considerente, administratorul Î.S., „DSCD” împreună cu șefii de secții se vor îngriji de inventarierea riscurilor și de completarea Registrului de riscuri, care urmează să fie actualizat ori de câte ori situația o impune.

Riscurile urmează a fi identificate la orice nivel unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor ridicate de respectivele riscuri.

Cele mai importante riscuri care pot determina ca obiectivele stabilite să nu fie atinse sunt:

- un control redus din partea managementului;
- fraudă;
- acțiuni ilegale;
- nerespectarea reglementărilor;

- erorile;
- ineficiența;
- ineficacitatea;
- conflictele de interese;
- risipa;
- viabilitatea financiară;
- starea sănătății și securității în muncă a angajaților;
- riscul de neîncasare a creanțelor Î.S., „DSCD” sau de încasare întârziată a acestora.

Riscul este analizat prin stabilirea consecințelor și a plauzibilității în vederea evaluării impactului asupra obiectivelor.

Criteriile care pot fi luate în considerare la analiza riscurilor în vederea grupării lor sunt:

- a) Cauzele și sursele de risc;
- b) Consecințele lor pozitive și negative;
- c) Plauzibilitatea că aceste consecințe se pot produce;
- d) Periodicitatea apariției;
- e) Orizontul de timp pentru care se estimează apariția;
- f) Sfera de cuprindere;
- g) Mijloacele existente de control, eficacitatea și eficiența acestora;
- h) Interdependența dintre riscuri și sursele acestora;
- i) Nivelul de încredere la stabilirea nivelului de risc;
- j) Incertitudine, disponibilitatea, calitatea, cantitatea și relevanța continuă a informațiilor.

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează. Capacitatea de aplicare în practică a metodologiilor și tehnicilor de identificare și analiză a riscurilor activității presupune maturitate în privința implementării legislației în vigoare și un fundament solid de cunoștințe manageriale, motiv pentru care va fi sprijinită perfecționarea profesională în privința înțelegerii și implementării procedurilor specifice de analiză a riscurilor.

### **Măsuri de contracarare a riscurilor**

Măsurile de contracarare a riscurilor se vor materializa prin completarea periodică a Registrului riscurilor, în baza analizelor de risc efectuate și vor fi completate prin Planuri de acțiuni, cu indicarea perioadei de implementare a măsurilor de contracarare a riscurilor.

Având în vedere istoricul Î.S., „DSCD” și specificul activității sale, se stabilesc următoarele măsuri de contracarare a riscurilor, cu caracter general, benefice întregii activități a Î.S., „DSCD”:

- promovarea profesionalismului și a gradului de implicare a personalului angajat, fiecare în domeniul său de competență;
- stabilirea clară a sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților personalului angajat al Î.S.,„DSCD” prin fișele de post;
- încurajarea unei culturi participativ-constructive la nivelul Î.S.,„DSCD”;
- urmărirea activă și controlul execuției bugetare cu analiza și identificarea posibilităților de eficientizare a activității cu obținerea unor consumuri de resurse minime;
- lărgirea sferei serviciilor, prin identificarea de noi oportunități de dezvoltare a activității și de lărgire a sferei veniturilor realizate;
- intensificarea monitorizării și a controlului intern, cu scop preventiv sau de eficientizare a activității.

### **Responsabilități**

Responsabilitatea implementării Planului de acțiuni incumbă managementului, care, la rândul său, stabilește responsabilități în derularea operațiunilor ce decurg din obiectivul de activitate al Î.S.,„DSCD”, personalului angajat, prin intermediul fișelor de post și a sarcinilor de serviciu.

Numirea responsabilităților se realizează prin documentarea specifică guvernantei corporative, precum și prin intermediul deciziilor scrise de trasare sarcini și desemnare a responsabilităților cu implementarea acestora.

### **Analiza SWOT**

Acronimul SWOT se referă la punctele tari (Strengths), punctele slabe (Weaknesses), oportunitățile (Opportunities) și amenințările (Threats) ce afectează întreprinderea.

**Punctele tari** se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile de care dispune Î.S.,„DSCD” și care sunt superioare celor deținute de alte entități.

**Punctele slabe** se referă la mediul intern și reprezintă resursele și capacitățile insuficiente sau de o calitate inferioară celor deținute de alte entități.

**Oportunitățile** se referă la mediul extern și reprezintă suma evoluțiilor favorabile pentru Î.S.,„DSCD” din exterior, cum ar fi schimbări legislative, posibilități de dezvoltare în forme superioare în ansamblu sau pe domenii de interes.

**Amenințările** se referă la mediul extern și reprezintă evoluții defavorabile ale acestuia privite în ansamblu și având forme extrem de diferite: lacune legislative, evoluții economice negative sau instabile care afectează capacitatea Î.S.,„DSCD” de a atinge obiectivele și indicatorii stabiliți.

Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultură organizațională puternică și personal calificat, angajați bine instruiți care oferă întreprinderii o imagine exemplară</li> <li>• Echipă managerială competentă și bine structurată</li> <li>• Existența unui climat social intern favorabil tuturor angajaților și lipsa conflictelor de muncă</li> <li>• Deținerea de spații ce pot fi utilizate pentru creșterea veniturilor</li> <li>• Deținerea în gestiune a unui patrimoniu semnificativ în care se pot face investiții</li> <li>• Posibilitatea de a îndeplini comenzile mici cu indicatori de performanță înalți</li> <li>• Relații de durată cu clienții beneficiari ai serviciilor prestate de întreprindere care asigură stabilitatea veniturilor întreprinderii</li> <li>• Autonomie financiară cu un nivel de independență și rentabilitate economică / financiară bună</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel instabil al inflației</li> <li>• Insuficienta motivare pentru muncă, în special la nivel de salarizare</li> <li>• Insuficiență de muncitori calificați</li> <li>• Starea tehnică a imobilelor aflate în gestiunea întreprinderii, imobile vechi, de patrimoniu</li> <li>• Lipsa flexibilității la nivel decizional, generată de birocrație exagerată în relația cu fondatorul</li> <li>• Infrastructura precară care exista în țară reprezintă un impediment al unei afaceri profitabile</li> </ul>
Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unica întreprindere de acest gen din țară</li> <li>• Prezența geografică avantajoasă datorată amplasării chiar în capitală, respectiv în vecinătatea principalilor clienți</li> <li>• Atitudine favorabilă a beneficiarilor pentru colaborare și dezvoltarea unor servicii suplimentare</li> <li>• Diversificarea permanentă a serviciilor oferite</li> <li>• O mai bună cunoaștere a problemelor cu care se confruntă misiunile diplomatice străine în ceea ce privește acomodarea și managementul imobilului și al facilităților, prin consultarea periodică a acestora, în vederea identificării celor mai potrivite soluții</li> <li>• Dezvoltarea unei structuri organizaționale care să răspundă unor nevoi acute de conservare, întreținere și continuitate în administrarea patrimoniului imobiliar aflat în gestiune</li> <li>• Dezvoltarea relațiilor / schimbului de experiență cu alte instituții similare din UE și din lume</li> <li>• Realizarea de noi parteneriate și consolidarea celor existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deprecierea ratelor oficiale a valutelor Euro și dolari SUA, dată fiind fluctuația acestora și prețul unor contracte/servicii stabilit în valute străine</li> <li>• Instabilitatea prețurilor agenților energetici și materialelor</li> <li>• Nivelul crescut al inflației</li> <li>• Scăderea gradului de satisfacție a beneficiarilor</li> <li>• Cadrul legislativ în continuă schimbare, care inspiră incertitudine în realizarea unor strategii pe termen lung</li> </ul>

## DEZVOLTAREA STRATEGICĂ

În perspectivă Î.S.,„DSCD” planifică o bună gestionare și o utilizare eficientă a patrimoniului statului, transmis în gestiune economică, ce ar putea permite obținerea unui profit mai mare și asigurarea unei dezvoltări durabile.

Î.S.,„DSCD” își propune să-și asume cheltuielile de procurare a echipamentului necesar procesului tehnologic de lucru și personalului muncitoresc, de perfecționare a personalului, fapt ce va contribui la creșterea calității serviciilor oferite.

Î.S.,„DSCD” va depune eforturi în vederea atragerii tuturor misiunilor diplomatice și celor asimilate lor, acreditate în Republica Moldova, pentru evidența contractelor de muncă a cetățenilor Republicii Moldova, angajați în cadrul acestor instituții, ceea ce va contribui la majorarea veniturilor întreprinderii.

Măsurile de eficientizare a activităților economico-financiare pe care Î.S.,„DSCD” și le propune sunt:

- Gestionarea corectă a activelor întreprinderii și menținerea dinamicii pozitive a profitului;
- Diversificarea atât a serviciilor prestate, cât și a clienților, prin lansarea unei campanii de promovare și de sporire a vizibilității întreprinderii către întreg corpul diplomatic acreditat în R. Moldova (creare de pagini personalizate pe rețelele de socializare populare, pe site-uri de profil sau motoare de căutare de companii, e-mail marketing etc.). Dat fiind faptul că activitățile întreprinderii țin de prestarea serviciilor către misiunile diplomatice străine, performanța acestora este condiționată de stabilirea unei interacțiuni directe cu beneficiarii clienții prin amabilitate, disponibilitate și abilitate profesională, într-o corelație strânsă cu calitatea serviciilor;
- Actualizarea anuală a chiriilor în contractele de locațiune, în scopul evitării unor creșteri spontane în situații de criză;
- Externalizarea anumitor operațiuni, care ar reduce cheltuielile operaționale ale întreprinderii;
- Buna organizare a personalului/angajaților întreprinderii, investiția în dezvoltarea și perfecționarea acestora, stabilirea unui sistem de evaluare a competențelor și performanțelor, precum și a unui sistem de compensare a eforturilor acestora.

O altă măsură cu impact asupra veniturilor întreprinderii ar fi soluționarea problemei sediilor/imobilelor Ambasadei României în R. Moldova, care la moment sunt oferite gratuit prin acord de reciprocitate, iar cheltuielile de gestiune sunt suportate în totalitate din resursele financiare ale întreprinderii. Soluția ar fi semnarea unui Acord de gestiune interinstituțional între APP-MAEIE-Î.S.”DSCD” cu definirea clară a responsabilităților părților și acoperirea/asumarea cheltuielilor de gestiune.

## CONCLUZII

Planul de afaceri al Î.S.„DSCD” pentru anii 2024 – 2026 trasează direcțiile strategice de dezvoltare a întreprinderii în vederea transformării acesteia într-o întreprindere modernă și profitabilă.

Modernizarea întreprinderii va fi multidimensională și va cuprinde în sine dezvoltarea serviciilor și optimizarea proceselor operaționale și manageriale.

Organizarea corectă a proceselor interne operaționale și manageriale constituie un adevărat instrument de optimizare a activității care va conduce la scăderea costurilor operaționale.

Pentru realizarea Planului de afaceri pentru anii 2024 – 2026 se preconizează că vor fi suficiente resursele financiare proprii fără a fi necesare surse de finanțare externă.

Implementarea Planului de afaceri pentru anii 2024 – 2026 se va efectua prin elaborarea planurilor de acțiuni pe direcții de dezvoltare, care vor cuprinde sarcinile detaliate, termenele și executorii corespunzători.

Devizele de venituri și cheltuieli anuale, Planurile de achiziții anuale sunt parte componentă a Planului de afaceri, se elaborează și aprobă anual, periodic (pentru corectări) conform procedurilor stabilite.