



**DECIZIA**  
**РЕШЕНИЕ**

nr. \_\_\_\_\_  
din \_\_\_\_\_ 2026

Proiect

Cu privire la aprobarea planului de afaceri  
al întreprinderii municipale Centrul de Studiere  
a Limbilor "Limba noastră" pentru anul 2026

În temeiul art. 14 alin. (3) din Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006, art. 2 alin. (2) și art. 7, alin. (2) lit. k), art.9 alin.1) lit.h) din Legea cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală nr. 246 din 23.11.2017, precum și adresarea secretarei Consiliului mun. Bălți nr. 03-03/81 din 04.06.2026, -

Consiliul municipal Bălți DECIDE:

1. Se aprobă planul de afaceri pentru anul 2026 al întreprinderii municipale Centrul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră”, conform anexei.
2. Administratorul întreprinderii municipale Centrul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră”, pe parcursul I trimestru al anului următor perioadei de gestiune, va prezenta Consiliului municipal Bălți un raport cu privire la executarea planului de afaceri al întreprinderii pentru anul 2026.
3. Prezenta decizie poate fi contestată la Judecătoria Bălți (sediul Central, str. Hotin, nr. 43) în termen de 30 de zile de la data comunicării, potrivit prevederilor Codului administrativ al Republicii Moldova nr. 116/2018.
4. Controlul asupra executării prezentei decizii se pune în sarcina comisiilor consultative de specialitate pentru activități economico-financiare; pentru educație, activități social-culturale și sănătate publică.

Președintele ședinței a IV  
ordinare a Consiliului  
municipal Bălți

Contrasemnează:  
Secretara Consiliului  
municipal Bălți

Irina Serdiuc

An  
exa  
la decizia Consiliului mun. Bălți  
nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_ 2026

REPUBLICA MOLDOVA  
MUNICIPIUL BĂLȚI  
Consiliul Municipal

# PLAN DE AFACERI

pentru anul

# 2026

Întreprinderea Municipală

Centrul de Studiere a Limbilor  
“Limba noastră”

Administrator ÎM CSL “Limba noastră”

Cabac Aurelia

Semnătura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2026

## I. SUMAR EXECUTIV

Prezentul Plan de Afaceri al Întreprinderii Municipale Centrul de Studiere a Limbilor „Limba noastră” descrie strategia operațională și financiară pentru exercițiul 2026, oferind o viziune clară asupra direcțiilor de dezvoltare, indicatorilor de performanță și cadrului de risc.

### **Date esențiale 2026:**

- Venituri planificate: 1 088 815 lei (din 2 720 ore academice prestate)
- Cheltuieli totale: 1 052 593 lei
- Profit net estimat: 31 875 lei (rentabilitate 2,9%)
- Tarif per oră academică / cursant: 44,3 lei (propus: 45 lei)
- Personal: 11 angajați (10,75 unități de stat), din care 8 instructori-formatori
- Obiective strategice: 5 obiective cu 25 acțiuni măsurabile

Întreprinderea își propune să-și consolideze poziția pe piața serviciilor educaționale din mun. Bălți prin diversificarea ofertei, digitalizarea parțială a activității didactice și intensificarea promovării comerciale.

## II. INFORMAȚII GENERALE DESPRE ÎNTREPRINDERE

### 2.1. Identificarea întreprinderii

|                                  |                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Denumirea întreprinderii         | Întreprinderea Municipală<br>Centrul de Studiere a Limbilor<br>"Limba noastră" |
| Cod fiscal                       | 1005602002156                                                                  |
| Forma organizatorică             | Întreprindere Municipală                                                       |
| Capitalul social                 | 5.400 lei                                                                      |
| Adresa juridică                  | str. Independenței 1, of. 437, MD-3100, mun. Bălți,<br>Republica Moldova       |
| E-mail                           | centrul1993@mail.ru                                                            |
| Telefon de contact               | (+373) 675-222-84; (+373) 79899970                                             |
| Administrator                    | Cabac Aurelia                                                                  |
| Obiectul principal de activitate | Servicii de instruire în limbi străine și română;<br>activități de traducere   |
| Fondator                         | Consiliul Municipal Bălți                                                      |
| Anul fondării                    | 1993                                                                           |

### 2.2. Cadrul juridic-instituțional

IM CSL "Limba noastră" a fost întemeiată prin decizia Consiliului municipal Bălți nr. 1/25 din 21.03.1993 și înregistrată la Camera Înregistrării de Stat sub codul fiscal 1005602002156 din 29.03.1993. Ultima reînregistrare la Agenția Servicii Publice datează din 12.04.2022.

Activitatea întreprinderii este reglementată de:

- Codul Civil al Republicii Moldova nr. 1107/2002
- Legea cu privire la întreprinderea de stat și cea municipală nr. 246/2017
- Legea cu privire la antreprenariat și întreprinderi nr. 847/1995
- Statutul aprobat la ședința CM Bălți nr. 16/55 din 21.12.2020
- Regulamentul intern aprobat prin PV al CA nr. 1 din 03.10.2019

### 2.3. Structura de guvernare

#### Consiliul de Administrație

- Marina Gherman — Președinte CA, șefă serviciu monitorizare financiară, DGFE Primăria mun. Bălți (DCM nr. 15/21 din 16.12.2025)
- Irina Ilic — Membră CA, contabil superior, DÎTS mun. Bălți
- Chetrari Natalia — Membră CA, reprezentantă ÎM CSL Limba noastră

## Comisia de Cenzori

- Agachi Mariana — Președinte CC, contabilă a Direcției învățământ, tineret și sport (DCM nr. 4/27 din 17.03.2025)
- Dumbravanu Lilia — Membră CC, reprezentantă ÎM CSL "Limba noastră"
- Coroliuc Dmitrii — Membru CC, specialist principal DGC mun. Bălți

## 2.4. Prezentarea activității și scurt istoric

Fondată în 1993, ÎM CSL Limba noastră este una dintre cele mai longevive instituții de instruire lingvistică din municipiul Bălți, cu o experiență de peste 30 de ani pe piața educațională. Centrul oferă cursuri de limbă română, engleză, germană și franceză pentru toate grupele de vârstă — de la 6 la 66 de ani.

De-a lungul anilor, întreprinderea a câștigat reputația unui furnizor de calitate, capabil să combine eficiența didactică cu o ambianță psihologică favorabilă. Avantajul competitiv central al Centrului constă în raportul optim calitate-preț, completat de flexibilitatea orarului și personalizarea cursurilor.

Pe lângă activitatea de instruire, Centrul desfășoară și servicii de traducere scrisă și orală, extinzând astfel spectrul beneficiarilor vizați.

## III. ANALIZA PIEȚEI ȘI A MEDIULUI CONCURENȚIAL

### 3.1. Descrierea pieței

Piața serviciilor de instruire lingvistică din mun. Bălți (populație ~120.000 loc.) prezintă caracteristici specifice unui centru urban din Republica Moldova: cerere continuă din partea populației active care urmărește mobilitatea profesională și certificarea lingvistică pentru piața muncii europene.

Segmentele-țintă principale identificate pentru 2026 sunt:

- Elevi (clasele 4–12) care doresc performanță suplimentară la limbile străine sau pregătire pentru examene naționale (BAC)
- Adulți activi care vizează calificări lingvistice pentru angajare sau mobilitate în UE
- Angajații întreprinderilor locale cu proiecte internaționale (Gebauer & Griller, Draxlmaier Group, S.A. Red-Nord)
- Vorbitorii alofoni care au nevoie de cursuri de limbă română pentru integrare
- Copii preșcolari (6–8 ani) prin grupe de pregătire pentru școală

### 3.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT sintetizează factorii interni și externi care influențează capacitatea competitivă a Centrului pe piața locală:

| S — PUNCTE FORTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | W — PUNCTE SLABE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiență de peste 30 de ani pe piață</li> <li>• Personal calificat (91% studii superioare)</li> <li>• Reputație solidă în comunitatea bălțeană</li> <li>• Portofoliu diversificat de limbi (română, engleză, germană, franceză)</li> <li>• Raport calitate-preț competitiv</li> <li>• Flexibilitate în organizarea cursurilor (seară, weekend)</li> <li>• Apropierea de administrația publică locală (sediu în Primărie)</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social redus (5.400 lei)</li> <li>• Dependență de spațiile închiriate</li> <li>• Buget de marketing insuficient (1.000 lei/an)</li> <li>• Lipsa unui website funcțional</li> <li>• Absența cursurilor online/hibride structurate</li> <li>• Colectiv de vârstă medie avansată (81,8% între 35-45 ani)</li> <li>• Absența platformei Cambridge sau alt certificat internațional</li> </ul>            |
| O — OPORTUNITĂȚI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | T — AMENINȚĂRI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerere crescută de certificare lingvistică pentru piața muncii UE</li> <li>• Extinderea serviciilor (rusă, matematică, fizică)</li> <li>• Deschiderea grupelor de pregătire pentru BAC</li> <li>• Aderarea la rețeaua Cambridge English</li> <li>• Lansarea unui website și marketing digital</li> <li>• Atragerea corporațiilor locale (Gebauer &amp; Griller, Draxlmaier Group)</li> <li>• Accesarea granturilor și proiectelor europene</li> <li>• Cluburi de discuție (format inovator)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurența centrelor private de limbi</li> <li>• Scăderea demografică în mun. Bălți</li> <li>• Inflația și creșterea costurilor operaționale</li> <li>• Riscul pierderii spațiilor de locațiune</li> <li>• Migrația personalului calificat în afara țării</li> <li>• Dependența de decizia APL pentru alocarea spațiilor</li> <li>• Platforme online gratuite (Duolingo, YouTube) ca substituenți</li> </ul> |

### **3.3. Analiza concurenței**

---

Principalele categorii de concurenți pe piața din mun. Bălți sunt:

- Centre private de limbi străine cu ofertă similară și bugete de marketing mai mari
- Tutori individuali (meditatori) — ofertă personalizată la prețuri similare
- Platforme digitale internaționale (Duolingo, Babbel, italki) — cost zero sau redus, accesibile 24/7
- Cursuri online ale universităților și organizațiilor internaționale (Coursera, Goethe-Institut, British Council online)

Avantajul diferențiator al ÎM CSL constă în: certificarea oficială recunoscută local, componenta socială a cursurilor față-în-față, prețul accesibil al cursurilor reieșind din misiunea socială a unei întreprinderi muniucipale și statutul public municipal care generează încredere instituțională.

IV. OBIECTIVE STRATEGICE 2026

4.1. Viziune și misiune

Misiunea

Furnizarea de servicii educaționale lingvistice de calitate, accesibile cetățenilor din mun. Bălți, contribuind la creșterea competențelor lingvistice ale comunității și la promovarea identității culturale a Republicii Moldova.

Viziunea

Să devenim centrul de referință pentru educație lingvistică din nordul Republicii Moldova, recunoscut pentru standarde pedagogice înalte, resurse digitale moderne și certificare internațională.

4.2. Obiective strategice și acțiuni

| Obiectiv strategic           | Acțiuni principale                                                                        | Rezultate măsurabile                              |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Optimizarea cheltuielilor | Identificarea spațiilor alternative; arendă în școli/licee                                | Reducerea cheltuielilor de locațiune cu ≥5%       |
| 2. Promovarea serviciilor    | Social media (FB/IG), website, publicitate, vizite APL/ÎM, parteneriate cu licee          | ≥200 urmăritori noi; ≥3 contracte corporative noi |
| 3. Extinderea serviciilor    | Cluburi de discuție, grupe BAC, pregătire preșcolari, platformă Cambridge, noi discipline | ≥3 grupe noi; ≥1 parteneriat Cambridge            |
| 4. Optimizare organizatorică | Blended learning, orar flexibil, teste de plasare CECR, feedback structurat               | Satisfacție ≥85%; certificare CECR implementată   |
| 5. Dezvoltare resurse umane  | Training formatori, cursuri de perfecționare, sistem de motivare                          | ≥2 formatori cu certificare nouă/an               |

4.3. Plan de acțiuni detaliat pe obiective

Obiectivul 1 — Optimizarea cheltuielilor cu spațiile

- Depunerea cererii la Primăria Bălți pentru alocarea unui birou suplimentar la coeficient preferențial (1%)
- Analiza posibilității de sublocațiune în 1–2 școli/licee din cartierele orașului
- Termen: august 2026 | Responsabil: A. Cabac, I. Smolearciuc

Obiectivul 2 — Promovarea serviciilor

- Postări regulate pe Facebook și Instagram (min. 1/lună) cu conținut educațional și de promovare
- Lansarea unui spot publicitar (SMM targeting) — minim 1 la 6 luni
- Lansarea website-ului oficial — termen: august 2026

- Editarea și distribuirea cărților de vizită ( $\approx 100$  buc.) — mai/august 2026
- Diseminarea ofertei la cele 13 APL și ÎM din mun. Bălți — o dată la 3 luni
- Vizite la administrațiile agenților economici cu proiecte internaționale
- Anunțuri în holurile a 24 unități de învățământ + ședințe cu părinții (10–12 ședințe/an)

### **Obiectivul 3 — Extinderea serviciilor**

- Lansarea cluburilor de discuție (română/engleză) — 1–2 grupe, 1–2 ori/lună
- Deschiderea de grupe pentru pregătirea examenului BAC la limba română
- Deschiderea grupelor de pregătire preșcolară (română, engleză) — 1–3 grupe noi, martie–iulie
- Extinderea cu noi discipline: limbă rusă, matematică, fizică
- Investigarea cerințelor de afiliere la Cambridge English — termen: august 2026

### **Obiectivul 4 — Optimizare organizatorică și pedagogică**

- Elaborarea testelor de plasare CECR (A1–B2) pentru toate limbile — august 2026
- Implementarea sistemului blended learning (față-în-față + resurse digitale)
- Orar flexibil: pauza de masă, seri, weekenduri; recuperare prin grupuri WhatsApp
- Chestionare de feedback la final de curs (grupe mature și adulți)

## V. RESURSE UMANE ȘI REMUNERAREA PERSONALULUI

### 5.1. Structura personalului

IM CSL "Limba noastră" dispune de un colectiv de 11 persoane angajate prin contract individual de muncă, cu 10,75 unități de stat aprobate. Ponderea personalului cu studii superioare este de 91%, ceea ce reflectă un nivel ridicat de calificare.

| Nr.          | Funcția                         | Cote state   | Sistem remunerare | Tip angajare   |
|--------------|---------------------------------|--------------|-------------------|----------------|
| 1            | Administrator                   | 1,0          | —                 | Normă întreagă |
| 2            | Specialist relații cu publicul  | 1,0          | —                 | Normă întreagă |
| 3            | Contabil                        | 0,5          | —                 | Normă parțială |
| 4            | Instructor-formator l. engleză  | 3,0          | Plata cu ora      | Cumul          |
| 5            | Instructor-formator l. germană  | 2,0          | Plata cu ora      | Cumul          |
| 6            | Instructor-formator l. română   | 2,0          | Plata cu ora      | Cumul          |
| 7            | Instructor-formator l. franceză | 1,0          | Plata cu ora      | Cumul          |
| 8            | Îngrijitoare încăperi           | 0,25         | —                 | Normă parțială |
| <b>TOTAL</b> |                                 | <b>10,75</b> |                   |                |

### 5.2. Profilul demografic al personalului

Analiza structurii de vârstă evidențiază o concentrare în categoria 35–45 ani (81,8%), ceea ce reprezintă atât un punct forte (experiență), cât și un risc pe termen mediu (lipsa regenerării cu cadre tinere).

| Categorie    | Nr. persoane | Pondere     |
|--------------|--------------|-------------|
| Sub 35 ani   | 0            | 0%          |
| 35–45 ani    | 9            | 81,8%       |
| 45–55 ani    | 1            | 9,1%        |
| Peste 55 ani | 1            | 9,1%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>11</b>    | <b>100%</b> |

### 5.3. Fondul de salarizare 2026

Remunerarea instructorilor-formatori se efectuează prin plata cu ora. Fondul total de salarizare pentru 2026, incluzând contribuțiile la asigurările sociale (24%), ajutorul material și indemnizațiile organelor de conducere, este structurat astfel:

| Componenta fondului de salarizare           | Valoare (lei)  |
|---------------------------------------------|----------------|
| Retribuirea muncii — profesori              | 252 185        |
| CAS profesori (24%)                         | 60 524         |
| Retribuirea muncii — personal administrativ | 432 475        |
| CAS personal administrativ (24%)            | 103 794        |
| Retribuirea muncii — personal auxiliar      | 15 000         |
| CAS personal auxiliar (24%)                 | 3 600          |
| Ajutor material + CAS                       | 27 280         |
| CA + Comisie Cenzori + CAS                  | 53 568         |
| <b>TOTAL CHELTUIELI CU PERSONALUL</b>       | <b>894 858</b> |

## VI. PLANUL FINANCIAR 2026

### 6.1. Devizul anual de venituri și cheltuieli

Planul financiar pentru exercițiul 2026 a fost elaborat pe baza realizărilor din anii precedenți și a prognozelor privind evoluția pieței. Structura veniturilor este bazată exclusiv pe prestarea serviciilor educaționale.

| Indicator                                                  | Valoare (lei)        | Pondere în venituri |
|------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>VENITURI</b>                                            |                      |                     |
| Ore academice planificate                                  | 2.720 ore            | -                   |
| Venituri din vânzări (tarif 40 lei/oră × 9 cursanți/grupă) | 1.088.815 lei        | 100,0%              |
| <b>CHELTUIELI</b>                                          |                      |                     |
| Retribuirea muncii — profesori                             | 252.185 lei          | 23,9%               |
| CAS profesori (24%)                                        | 60.524 lei           | 5,7%                |
| Retribuirea muncii — personal administrativ                | 432.475 lei          | 41,1%               |
| CAS personal administrativ (24%)                           | 103.794 lei          | 9,9%                |
| Retribuirea muncii — personal auxiliar                     | 15.000 lei           | 1,4%                |
| CAS auxiliar (24%)                                         | 3.600 lei            | 0,3%                |
| Ajutor material + CAS                                      | 27.280 lei           | 2,6%                |
| CA + Comisie Cenzori + CAS                                 | 53.568 lei           | 5,1%                |
| <b>TOTAL cheltuieli cu personalul</b>                      | <b>894.858 lei</b>   | <b>85,0%</b>        |
| Cheltuieli generale și administrative                      | 104.167 lei          | 9,9%                |
| — Locațiune (chirie)                                       | 80.000 lei           |                     |
| — Telecomunicații                                          | 3.600 lei            |                     |
| — Rechizite birou                                          | 4.500 lei            |                     |
| — Service IT                                               | 3.500 lei            |                     |
| — Marketing                                                | 1.000 lei            |                     |
| — Alte cheltuieli admin.                                   | 11.567 lei           |                     |
| <b>TOTAL CHELTUIELI</b>                                    | <b>1.052.593 lei</b> | <b>100,0%</b>       |
| <b>PROFIT BRUT</b>                                         | <b>36.222 lei</b>    | <b>3,3%</b>         |
| Impozit pe venit (12%)                                     | 4.347 lei            |                     |
| <b>PROFIT NET</b>                                          | <b>31.875 lei</b>    | <b>2,9%</b>         |

## 6.2. Analiza indicatorilor financiari

### Indicatori de rentabilitate

- Rata rentabilității nete: 2,9% (profit net 31 875 lei / venituri 1 088 815 lei)
- Marja brută de profit: 3,3% (36 222 lei / 1 088 815 lei)
- Ponderea cheltuielilor cu personalul în venituri: 82,2% — specific sectorului educațional
- Ponderea cheltuielilor generale administrative: 9,6%

### Analiza pragului de rentabilitate (Break-even)

Cheltuielile fixe anuale (locațiune, telecomunicații, service IT, apă) = 90 400 lei.

Cheltuielile variabile per oră academică (salariu profesor per oră / cursant):  $\approx 14,6$  lei/oră/cursant. La un tarif de 45 lei/oră/cursant, marja de contribuție = 30,4 lei/oră/cursant.

Pragul de rentabilitate:  $90\,400 / 30,4 = \approx 2.974$  ore-cursant. La o grupă medie de 9 cursanți, aceasta corespunde la  $\approx 330$  ore de curs/an — un prag rezonabil față de capacitatea planificată de 2 720 ore.

## 6.3. Sistemul de tarife 2026

Tariful per oră academică a fost recalculat conform Metodologiei de calculare a tarifelor la serviciile prestate de ÎM CSL "Limba noastră", în conformitate cu art. 7 din Legea nr. 246 din 23.11.2017, ținând cont de inflație și creșterea costurilor operaționale.

| Indicator                                          | Valoare                                |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Costul total anual (cheltuieli + rentabilitate 3%) | 1 084 171 lei                          |
| Numărul anual de ore academice                     | 2 720 ore                              |
| Costul de cost al unei ore (total / ore)           | 398,59 lei/oră                         |
| Capacitatea medie a grupei (persoane)              | 10 cursanți                            |
| Rata de ocupare planificată                        | 90%                                    |
| Ocuparea medie efectivă a grupei                   | 9 cursanți                             |
| <b>TARIFUL FINAL — 1 oră academică / cursant</b>   | <b>44,3 lei/oră (rotunjit: 45 lei)</b> |
| Creștere față de 2025 (de la 35 la 40–45 lei)      | +14% — +28%                            |

Notă: Tariful propus de 45 lei/oră/cursant reprezintă o creștere de +28,6% față de tariful anterior de 35 lei, justificată de: rata inflației cumulate, creșterea costurilor de locațiune și necesitatea asigurării unui profit operațional minim de 3%.

## VII. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ (KPI)

Monitorizarea performanței planului de afaceri se realizează prin urmărirea sistematică a indicatorilor definiți mai jos. Aceștia acoperă dimensiunile financiară, operațională și de satisfacție a beneficiarilor.

| Indicator cheie de performanță (KPI) | Țintă 2026                                | Sursă verificare     | Frecvență        |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Număr de cursanți activi / an        | $\geq 272$ (2.720 ore $\div$ 10 cursanți) | Registre, rapoarte   | Lunar            |
| Rata de ocupare a grupelor           | $\geq 90\%$                               | Statistici interne   | Lunar            |
| Venituri din vânzări                 | $\geq 1.088.815$ lei                      | Bilanț contabil      | Trimestrial      |
| Profit net                           | $\geq 31.875$ lei (3%)                    | Bilanț contabil      | Anual            |
| Număr de grupe noi deschise          | $\geq 3$ grupe noi                        | Contracte cursanți   | Semestrial       |
| Satisfacția cursanților              | $\geq 85\%$ pozitiv                       | Chestionare feedback | La final de curs |
| Rata de retenție a cursanților       | $\geq 60\%$                               | Evidență contracte   | Semestrial       |
| Buget cheltuit pe marketing          | 100% din 1.000 lei plan                   | Chitanțe / facturi   | Semestrial       |
| Postări rețele sociale               | $\geq 12$ postări/an                      | Facebook / Instagram | Lunar            |
| Lansare website                      | Finalizat până în august 2026             | URL activ            | Punct fix        |

Raportarea KPI se va efectua semestrial de către Administrator și va fi prezentată Consiliului de Administrație. Abaterile semnificative ( $>10\%$ ) față de țintele planificate vor declanșa revizuirea planului operațional.

## VIII. ANALIZA RISCURILOR

### 8.1. Matricea riscurilor

Identificarea și managementul proactiv al riscurilor reprezintă o componentă esențială a planificării strategice. Tabelul următor prezintă principalele riscuri identificate, evaluate după probabilitate și impact, împreună cu strategiile de atenuare corespunzătoare.

| Risc identificat                                       | Probabilitate | Impact  | Strategie de atenuare                                                                            |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pierderea spațiului de locațiune                       | Ridicat       | Ridicat | Identificarea proactivă a spațiilor alternative; negociere contract pe termen lung cu APL        |
| Scăderea numărului de cursanți                         | Mediu         | Ridicat | Diversificarea ofertei; intensificarea marketingului digital; programe de fidelizare             |
| Migrația personalului calificat                        | Mediu         | Mediu   | Creșterea motivației non-salariale; formare internă; colaborare cu universități locale           |
| Concurența platformelor online (Duolingo, Zoom tutors) | Ridicat       | Mediu   | Diferențiere prin certificare oficială; component social al cursului; blended learning           |
| Instabilitate financiară / inflație                    | Mediu         | Mediu   | Revizuire anuală a tarifelor; diversificarea surselor de venit (granturi, contracte corporative) |
| Refuzul APL de alocare spații                          | Scăzut        | Ridicat | Soluție alternativă: sublocațiune în licee; parteneriat cu instituții de învățământ              |

### 8.2. Scenarii de evoluție

#### Scenariul optimist (+15% față de plan)

- Venituri estimate: 1 252 137 lei
- Condiții: deschiderea a 5+ grupe noi, obținerea unui contract corporativ major, lansarea cu succes a website-ului și a campaniei digitale
- Profitul net estimat:  $\approx 90.000$  lei (7,2%)

#### Scenariul de bază (conform plan)

- Venituri: 1 088 815 lei | Profit net: 31 875 lei (2,9%)
- Condiții: menținerea numărului actual de cursanți, tariful de 45 lei/oră, fără pierderi de personal

#### Scenariul pesimist (-20% față de plan)

- Venituri estimate: 871 052 lei
- Condiții: pierderea a 2–3 instructori, scăderea cererii, imposibilitatea majorării tarifului
- Rezultat: pierdere operațională de  $\approx 90.000$  lei — necesită intervenția APL sau restructurarea cheltuielilor

## IX. PLANIFICAREA ACHIZIȚIILOR 2026

Achizițiile publice ale ÎM CSL "Limba noastră" pentru exercițiul financiar 2026 se realizează în conformitate cu Legea nr. 131/2015 privind achizițiile publice și normele de implementare aferente. Toate contractele planificate se încadrează în categoria contractelor de mică valoare.

Valoarea totală estimată a achizițiilor planificate: 95 100 lei (cu TVA) / 92 583 lei (fără TVA).

| Nr.          | Obiectul achiziției       | Cod CPV    | Val. cu TVA (lei) | Val. fără TVA (lei) | Procedură / Perioadă                |
|--------------|---------------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|
| 1            | Servicii de locațiune     | 70310000-7 | 80 000            | 80 000              | Contract mică valoare, ian–dec 2026 |
| 2            | Servicii telecomunicații  | 64215000-6 | 3 600             | 3 000               | Contract mică valoare, ian–dec 2026 |
| 3            | Rechizite de birou        | 30192000-1 | 4 500             | 3 750               | Contract mică valoare, ian–dec 2026 |
| 4            | Service tehnică de calcul | 50300000-8 | 3 500             | 2 917               | Contract mică valoare, ian–dec 2026 |
| 5            | Apă potabilă              | 41110000-3 | 2 500             | 2 083               | Contract mică valoare, ian–dec 2026 |
| 6            | Servicii marketing        | 79413000-2 | 1 000             | 833                 | Contract mică valoare, mai–aug 2026 |
| <b>TOTAL</b> |                           | —          | <b>95 100</b>     | <b>92 583</b>       | —                                   |

Observație: Față de anul precedent, valoarea achizițiilor a rămas relativ stabilă, prin optimizarea contractelor de servicii.

## X. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

### 10.1. Concluzii

Planul de Afaceri al ÎM CSL "Limba noastră" pentru 2026 demonstrează viabilitatea economică a întreprinderii în condițiile unui sector educațional competitiv. Principalele concluzii sunt:

- Centrul dispune de o bază solidă pentru sustenabilitate financiară, cu venituri planificate de peste 1 milion de lei și o rată de rentabilitate netă de 2,9%.
- Structura cheltuielilor, dominată de costurile cu personalul (82%), este specifică sectorului educațional intensiv în muncă și nu indică ineficiențe structurale.
- Potențialul de creștere este real și identificat concret: extinderea cursurilor, parteneriate corporative, certificare internațională, digitalizare.
- Principalul risc rămâne dependența de spațiile închiriate și de deciziile APL — un factor extern parțial controlabil.

### 10.2. Recomandări

1. Diversificarea surselor de venit prin accesarea activă a granturilor europene (ex. programul Erasmus+, fonduri USAID, Soros Moldova) pentru finanțarea cluburilor de discuție și digitalizării.
2. Elaborarea unui plan de resurse umane pe termen mediu (2026–2028) care să includă atragerea de tineri formatori și un sistem de mentorat intern.
3. Prioritizarea lansării website-ului și a prezenței digitale coerente ca investiție strategică cu ROI ridicat pe termen scurt.
4. Negocierea unui contract de locațiune pe termen lung (3–5 ani) cu APL pentru reducerea incertitudinii operaționale.
5. Inițierea procesului de afiliere la Cambridge English Assessment în 2026 ca factor diferențiator major față de concurență.

AVIZ  
referitor la proiectul de decizie a  
Consiliului Local al Municipiului Bălți

**„Cu privire la aprobarea planului de afaceri  
al Întreprinderii Municipale ÎM CSL "Limba noastră"  
pentru anul 2026”**

Inițiator proiect – Primarul mun. Bălți

Autor proiect – Î.M. Centul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră”

***Condițiile ce au impus elaborarea proiectului de decizie și finalitățile urmărite:***

1. Aprobarea planului de afaceri al Întreprinderii Municipale Centul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră” pentru anul 2026.

2. Demersul administratorului Întreprinderii Municipale Centul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră” cu privire la aprobarea planului de afaceri al întreprinderii pentru anul 2026.

***Principalele prevederi ale proiectului de decizie:***

1. Se aprobă planul de afaceri al Întreprinderii Municipale Centul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră” pentru anul 2026, conform anexei.

2. Administratorul Întreprinderii Municipale Centul de Studiere a Limbilor „Limba Noastră”, pe parcursul I trimestru al anului următor perioadei de gestiune, va prezenta Consiliului municipal Bălți un raport cu privire la executarea planului de afaceri al întreprinderii pentru anul 2026.

***Cadrul normativ relevant pentru elaborarea proiectului de decizie:***

Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006, care la art. 14 alin. (3) prevede următoarele:

Articolul 14. Competențele de bază ale consiliilor locale ...

(3) Consiliul local realizează și alte competențe stabilite prin lege, prin statutul satului (comunei), orașului (municipiului) ori prin regulamentul consiliului.”.

Legea cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală nr. 246 din 23.11.2017, care la art. 2 alin. (2) și art. 9 alin. (1) lit. 1) prevede următoarele:

Articolul 2. Modul de fondare și înregistrare a întreprinderii de stat și a întreprinderii municipale ...

(2) Funcția de fondator al întreprinderii municipale este exercitată de autoritatea deliberativă a unității administrativ-teritoriale, iar în unitatea teritorială autonomă Găgăuzia – și de Comitetul executiv. ...

Articolul 9. Administratorul

(1) Administratorul reprezintă organul executiv unipersonal al întreprinderii de stat/municipale și are următoarele atribuții: ...

## Justificare

la proiectul deciziei Consiliului municipal Bălți

„Cu privire la aprobarea Planului de afaceri al Întreprinderii Municipale Centrul de  
Studiere a Limbilor „Limba noastră” pentru anul 2026”

Proiectul deciziei este elaborat în baza art. 14 alin. (3) din Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28 decembrie 2006, art. 2 alin. (2) și art. 7, alin. 2 (k), art. 9 alin. (1) lit. h) din Legea nr. 246 din 23 noiembrie 2017 privind întreprinderea de stat și întreprinderea municipală.

Adoptarea prezentului proiect de decizie nu implică cheltuieli financiare din bugetul municipal.

Se propune examinarea proiectului în cadrul ședințelor comisiilor consultative de specialitate pentru activități economico-financiare, gospodărie municipală, administrarea bunurilor și protecția mediului, precum și pentru învățământ, activități social-culturale și sănătate, cu examinarea ulterioară a acestuia în ședința Consiliului municipal Bălți.

Administrato



Aurelia Cabac

**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE**  
**al Întreprinderii Municipale Centrul de Studiere a Limbilor "Limba Noastră"**  
**mun. Bălți**

PROCES-VERBAL  
nr. 3 din 04.04 2026

În conformitate cu art. 8 din Legea nr. 246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală, Regulamentul Consiliului de Administrație al Întreprinderii Municipale Centrul de Studiere a Limbilor "Limba Noastră" aprobat prin Decizia Consiliului municipal Bălți nr. 16/53 din 21.12.2020 și Decizia Consiliului municipal Bălți nr. 15/21 din 16.12.2025 cu privire la desemnarea și aprobarea noii componente a Consiliului de administrație al ÎM Centrul de Studiere a Limbilor "Limba noastră", în următoarea componență:

**Președintele Consiliului de administrație:**

*Marina Gherman*- șef Serviciul monitorizare, Direcția generală Financiar-Economică din cadrul Primăriei mun. Bălți ;

**Membrii Consiliului de administrație:**

*Irina Ilic* – contabil superior, Direcția Învățământ, Tineret și Sport din cadrul Primăriei mun. Bălți.  
*Natalia Chetrari*- instructor-formator al Î.M. Centrul de Studiere a Limbilor „Limba noastră”.

**Total membri – 3**

**Total membri prezenți – 3**

**Invitați:**

*Aurelia CABAC*, administratoarea ÎM Centrul de Studiere a Limbilor "Limba Noastră";  
*Tatiana ZAHILNEAC*, contabila ÎM Centrul de Studiere a Limbilor "Limba Noastră".

**ORDINEA DE ZI:**

**1. Cu privire la planificarea activității economico-financiare pentru anul de gestiune 2026 a ÎM Centrului de Studiere a Limbilor "Limba Noastră";**

*Raportor: Aurelia CABAC*

**AU VOTAT:**

pro 3,

contra \_\_\_\_\_,

s-au abținut \_\_\_\_\_

**1. S-A EXAMINAT:** *Cu privire la planificarea activității economico-financiare pentru anul de gestiune 2026 a ÎM Centrului de Studiere a Limbilor "Limba Noastră";*

**Aspecte discutate:** 1). *Planul de afaceri 2026.*

Având în vedere că pentru a elabora cu exactitate și corectitudine Planul de afaceri pentru anul 2026, a fost nevoie de aprobarea de către Consiliul municipal a Noului sistem de tarife pentru categoriile de cursanți, coordonat de către Consiliul de Administrație al ÎM CSL "Limba noastră" (vezi Procesul verbal al CA nr.2 din 09.03.2026) și direcționat spre aprobare către Consiliul municipal, Bălți; care includea o majorare de preț pentru o oră academică. Conform Deciziei nr.3/58 din 06.04.2026 *Cu privire la aprobarea tarifelor pentru prestarea serviciilor de către ÎM CSL "Limba noastră"*, noie tarife au fot aprobate. Drept consecință, a devenit posibilă ajustarea Planului de afaceri pentru anul 2026, care și se oferă pentru anaizare și aprobare Consiliului d Administrație.

**DECIZIA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE:** conform rezultatelor votării, în conformitate cu prevederile art.8 p.(7) a) a *Legii nr.246 din 22.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală*, Consiliul de administrație a ÎM CSL "Limba noastră" **aprobă** Planul de afaceri a ÎM CSL "Limba noastră" pentru anul de gestiune 2026;

**AU VOTAT:**

Pro 5,

contra \_\_\_\_\_,

s-au abținut \_\_\_\_\_

Președintele Consiliului de administrație,  
Marina Gherman



Membrul Consiliului de administrație,  
Irina Ilic  
Natalia CHETRARI



