

RAPORT

Proiect de consultanță:

Întreprinderea Municipală Apă-Canal Căușeni

ANALIZA DIAGNOSTIC

Versiune de lucru

Chișinău, 17 septembrie 2013



USAID

DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.

<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting

Director: Anatolie Palade

str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova

tel: (+373 22) 21-00-89

office@proconsulting.md

www.proconsulting.md



CUPRINS

1. INTRODUCERE	8
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	8
1.2 Metodologia aplicată	9
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	10
2.1.Date generale	10
2.2.Istoricul creării și activității	11
2.3.Profilul de activitate	11
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	13
3.1.Analiza juridică și instituțională	13
3.1.1. Legislația aplicabilă	13
3.1.2. Analiza cadrului instituțional	14
3.1.2.1. Statut juridic	14
3.1.2.2. Forma de proprietate	15
3.1.2.3. Analiza actelor de constituire	15
3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne	15
3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori	15
3.1.2.6. Proiecte investiționale	16
3.1.3. Analiza aspectelor juridice	16
3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)	16
3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori	17
3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat	17
3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat	17
3.1.3.5. Rapoarte juridice dintre societate și asociații obștești	17
3.1.4. Concluzii	17
3.2.Analiza operațională	21
3.2.1. Analiza serviciului de alimentare cu apă și de canalizare	21
3.2.2.1. Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare	21
3.2.2.2. Resursele de apă și capacitățile de epurare a apelor uzate	27
3.2.2.3. Calitatea apei și a apei uzate	28
3.2.2.4. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare	31
3.2.2.5. Balanța apei	35
3.2.2.6. Managementul energetic	38
3.2.2.7. Impactul de mediu	42
3.2.2.8. Proiecte de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare ..	43

3.2.2.9. Indicatori de performanță operațională.....	44
3.2.2. Concluzii.....	45
3.3. Analiza de marketing.....	46
3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică.....	46
3.3.2. Politica de lucru cu utilizatorii.....	47
3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor.....	47
3.3.2.2. Contractarea serviciilor.....	54
3.3.2.3. Instalarea și exploatarea contoarelor de apă.....	57
3.3.2.4. Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului.....	61
3.3.2.5. Relații cu utilizatorii.....	66
3.3.3. Politica tarifară.....	68
3.3.4. Concurenți locali.....	76
3.3.5. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia.....	76
3.4. Analiza procesului de management.....	78
3.4.1. Planificarea strategică.....	78
3.4.2. Structura organizatorică.....	82
3.4.3. Sistemul de management.....	87
3.4.4. Stilul de management.....	94
3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță.....	95
3.5. Analiza managementului resurselor umane.....	102
3.5.1. Gestiunea resurselor umane (Activități de personal).....	102
3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane.....	110
3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	115
3.5.4. Concluzii.....	116
3.6. Analiza financiară.....	118
3.6.1. Analiza managementului financiar.....	118
3.6.1.1. Sistema managementului financiar.....	118
3.6.1.2. Politica de contabilitate.....	122
3.6.2. Analiza economico-financiară.....	122
3.6.2.1. Analiza bilanțului.....	122
3.6.2.2. Analiza rezultatelor financiare.....	129
3.6.2.3. Analiza fluxului de numerar.....	134
3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiarilor.....	135
ANEXE.....	140

Lista de tabele

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	8
Tabelul 2. Date tehnice privind puțurile arteziene.....	21
Tabelul 3. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material	22
Tabelul 4. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material	24
Tabelul 5. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă	24
Tabelul 6. Date privind calitatea apei potabile din puțuri.....	28
Tabelul 7. Rezultatele studiului apei potabile din fântânile arteziene (mg/l)	29
Tabelul 8. Calitatea apelor epurate deversate în emisar	30
Tabelul 9. Date privind bransarea la servicii de alimentare cu apă	34
Tabelul 10. Nivelul de contorizare a serviciului de alimentare cu apă în 2011.....	34
Tabelul 11. Nivelul de acoperire cu servicii de canalizare	35
Tabelul 12. Balanța apei pentru 2012(mii m3/an)	35
Tabelul 13. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă	36
Tabelul 14. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii.....	37
Tabelul 15. Raportul abaterilor în dependență de presiune.....	37
Tabelul 16. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I	38
Tabelul 17. Datele tehnice ale stației de pompare de treapta II.....	39
Tabelul 18. Date tehnice ale stației de pompare hidrofor	39
Tabelul 19. Caracteristicile tehnice ale pompelor sistemului de canalizare.....	41
Tabelul 20. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă	41
Tabelul 21. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare.....	42
Tabelul 22. Obiectivele de dezvoltare și îmbunătățire a calității infrastructurii și serviciilor publice	43
Tabelul 23. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare	44
Tabelul 24. Evoluția numărului de consumatori a serviciilor de utilitate publică	46
Tabelul 25. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a gospodăriilor casnice din or. Căușeni.....	46
Tabelul 26. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori.....	66
Tabelul 27. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	69
Tabelul 28. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii	73
Tabelul 29. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	74
Tabelul 30. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)	75
Tabelul 31. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective).....	75
Tabelul 32. Principalii furnizori ai ÎM „Apă-Canal” Căușeni	76
Tabelul 33. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	79
Tabelul 34. Procesul recomandat de planificare strategică	81
Tabelul 35. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni	88
Tabelul 36. Infrastructura informațională a ÎM "Apă-Canal" Căușeni	89
Tabelul 37. Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni	91
Tabelul 38. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Apă-Canal" Căușeni	95
Tabelul 39. Nivelurile controlului intern la ÎM "Apă-Canal" Căușeni	97
Tabelul 40. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	111
Tabelul 41. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010	112
Tabelul 42. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011	112
Tabelul 43. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012	113
Tabelul 44. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2010-2012, lei.....	115
Tabelul 45. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei.....	116
Tabelul 46. Adaosuri la salariu	116
Tabelul 47. Lista rapoartelor întocmite de ÎM „Apă-Canal” Căușeni	120

Tabelul 48. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)	124
Tabelul 49. Structura creanțelor privind facturile comerciale	127
Tabelul 50. Evoluția tarifelor pentru apă și canalizare	129
Tabelul 51. Evoluția cheltuielilor în comparație cu volumele de apă/canalizare facturate, (2011 - 2012).....	131
Tabelul 52. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012).....	134
Tabelul 53. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	135
Tabelul 54. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	136
Tabelul 55. Viteza de rotație	137
Tabelul 56. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	138
Tabelul 57. Calcularea pragului de rentabilitate.....	138

Lista de figuri

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP – USAID.....	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Schema infrastructurii de alimentare cu apă a orașului Căușeni.....	23
Figura 4. Schema de amplasare a stației de pompare „Stadion”	25
Figura 5. Schema stației de epurare a orașului Căușeni	26
Figura 6. Iazurile biologice de la stația de epurare. Element „de bază” a procesului tehnologic	31
Figura 7. Ariile de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă în orașul Căușeni	34
Figura 8. Pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare	38
Figura 9. Evoluția consumului specific de energie electrică pentru 1m.c. de apă potabilă, kWh/mc	41
Figura 10. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică	42
Figura 11. Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali, lei/mc.....	69
Figura 12. Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali, lei/mc.....	70
Figura 13. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	71
Figura 14. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare	71
Figura 15. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici, lei/mc	72
Figura 16. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici, lei/mc.....	73
Figura 17. Organigrama ÎM "Apă-Canal" Căușeni	86
Figura 18. Structura sistemului informațional ÎM "Apă-Canal" Căușeni	89
Figura 19. Echipele de conducere „Apă-Canal” Căușeni.....	102
Figura 20. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	103
Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR	104
Figura 22. Organizarea echipei de conducere Apă-Canal” Căușeni	110
Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012.....	111
Figura 24. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012	112
Figura 25. Structura personalului după tipuri de specializare, 2010-2012.....	113
Figura 26. Structura personalului pe direcții de activitate, 2010 – 2012	113
Figura 27. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, 2010-2012, lei.....	115
Figura 28. Structura sistemului managementului financiar	118
Figura 29. Structura activelor (2010 – 2012)	126
Figura 30. Structura mijloacelor fixe.....	126
Figura 31. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri	126
Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012)	127
Figura 33. Ponderea creanțelor pe termen scurt, anul 2012	127
Figura 34. Structura Pasivului	128
Figura 35. Structura Datoriilor pe TL	128

Figura 36. Structura Datoriilor pe TS	128
Figura 37. Evoluția vânzărilor după tipurile de servicii prestate, mii lei.....	129
Figura 38. Structura cheltuielilor, 2011 - 2012	130
Figura 39. Evoluția cheltuielilor în comparație cu volumele de apă și canalizare facturate, (2011, 2012).....	130
Figura 40. Structura cheltuielilor general administrative (2012).....	132

Lista de anexe

Anexa 1. Fișa de post a juristului	140
Anexa 2. Statele de personal.....	142
Anexa 3. Structura personalului, 2013.....	144
Anexa 4. Fluctuația personalului, 2010-2012	145
Anexa 5. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții și domenii de specializare	146
Anexa 6. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....	148
Anexa 7. Contractul de Recreditare a împrumutului.....	149
Anexa 8. Graficul de rambursare a împrumutului din 28 decembrie 2009	157
Anexa 9. Lista Mijloacelor fixe casate (2010 - 2012).....	160
Anexa 10. Lista Mijloacelor fixe la finele anului 2012.....	161
Anexa 11. Lista creditorilor ÎM „Apă-Canal” Căușeni, finele anului 2012	166
Anexa 12. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală.....	167
Anexa 13. Planul de activitate a ÎM „Apă-Canal” Căușeni pe anul calendaristic 2011 - 2014.....	168

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

Analiza-diagnostic este realizată în cadrul proiectului pentru susținerea autorităților publice locale (**The Local Government Support Project in Moldova - LGSP**) implementat în cadrul acordului de asistență încheiat între Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) și Guvernul Republicii Moldova, ce stabilește parteneriatul pentru o guvernare locală mai bună.

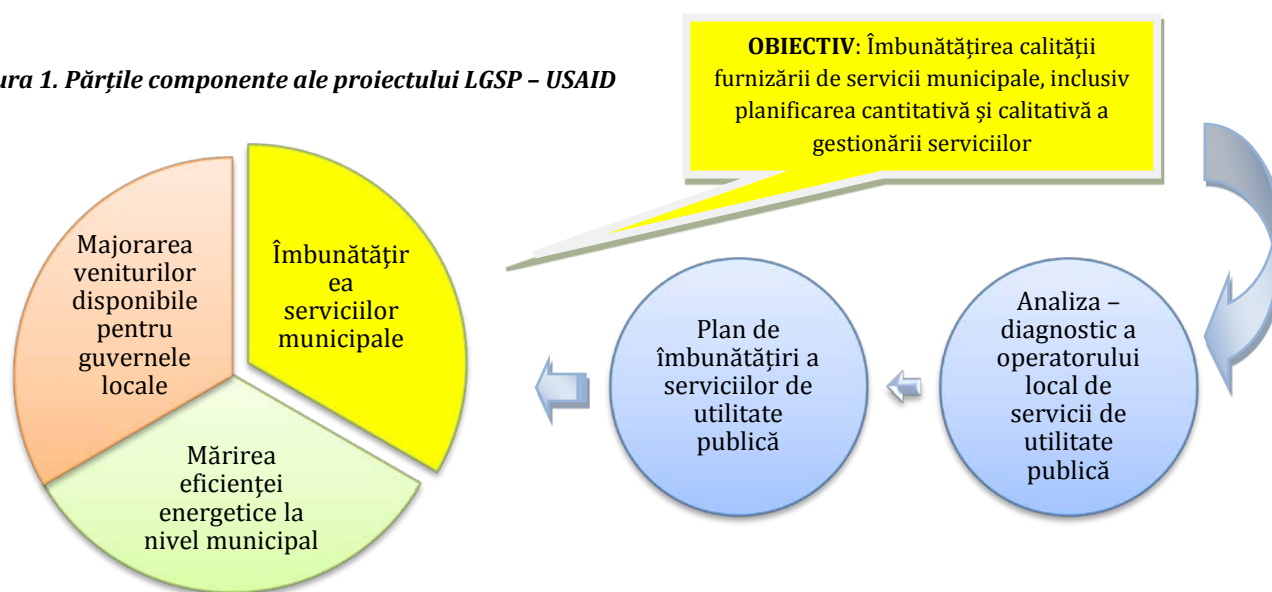
SCOPUL proiectului LGSP:

- acordarea asistenței autorităților publice locale în domeniul elaborării și implementării politicilor și procedurilor durabile, care contribuie la buna guvernare.

Proiectul va îmbunătăți serviciile locale și infrastructura, ajutând autoritățile publice locale să sporească capacitatea de planificare, finanțare și administrare a infrastructurii, a serviciilor municipale.

Acest fapt va consolida procesul de decentralizare și relațiile dintre autoritățile publice locale și cetățeni.

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP – USAID



Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de USAID

SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

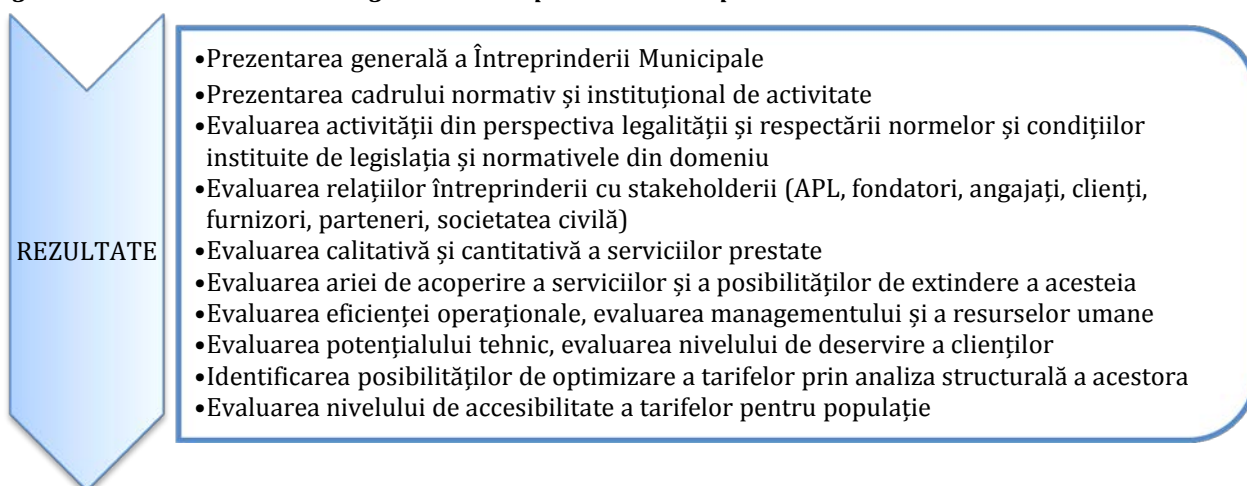
Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID

Nº	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare
1.	Ungheni	Amenajarea spațiilor verzi
2.	Ialoveni	Salubritate
3.	Căușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
4.	Orhei	Iluminare stradală + Salubritate
5.	Rezina	Aprovizionare cu apă și canalizare
6.	Șoldănești	Aprovizionare cu apă și canalizare
7.	Strășeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
8.	Taraclia	Aprovizionare cu apă și canalizare
9.	Telenești	Aprovizionare cu apă și canalizare
10.	Drochia	Aprovizionare cu apă și canalizare

Pagina 8 din 173

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de USAID

Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de USAID

1.2 Metodologia aplicată

Metoda		Scop
Analiza cadrului normativ și instituțional		Analiza legilor, actelor normative în domeniu, legalității și nivelului de corespundere a activității prevederilor legale și normative. Identificarea organizațiilor naționale și locale ce determină activitatea în sector și influența acestora asupra activității. Identificarea Asociațiilor prezente în sector, apartenența Întreprinderii.
Cercetarea și consultarea documentelor oficiale, interne și externe		Familiarizarea cu activitățile desfășurate, analiza modului de organizare a proceselor interne. Analiza nivelului de înzestrare cu resurse. Analiza stakeholderilor.
Interviuri	cu reprezentanți APL	Evaluarea performanțelor actuale, determinarea viziunii strategice asupra dezvoltării, asupra îmbunătățirii serviciilor, stabilirea obiectivelor de dezvoltare. Stabilirea modului de alocare a resurselor.
	cu managementul Întreprinderilor Municipale	Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere, stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și distribuției rolurilor între management și fondator. Stabilirea principiilor și modului de organizare a relațiilor dintre Întreprindere și stakeholderi.
	cu angajații întreprinderii	Organizarea proceselor interne, determinarea modului și gradului de implicare a angajaților în activitatea Întreprinderii. Identificarea problemelor existente în activitatea curentă.
	cu experți	Identificarea posibilităților de organizare optimă a proceselor.
Administrarea chestionarelor (în format electronic și pe suport de hârtie)	Către APL	Identificarea datelor social-demografice, proiectelor în care a fost/este/va fi implicată Întreprinderea în calitate de beneficiar. Identificarea modalităților de interacțiune dintre Primărie și Întreprindere.
	General	Prezentarea generală. Identificarea elementelor de Management organizațional, strategic, Management al resurselor umane, operațional, Marketing și lucrul cu utilizatorii, Contabilitate și management financiar.
	Tehnic	Identificarea dotării tehnice, organizării procesuale a activității. Determinarea indicatorilor activității operaționale.
Vizite în teren		Identificarea nivelului de dotare cu resurse. Înregistrarea fotografică a stării actuale a mijloacelor de producție.
Observația		Înțelegerea activității interne, evaluarea mediului organizațional intern. Contrapunerea situației reflectate de actele oficiale, a aspectelor prezentate în

	cadrul interviurilor cu situația reală din cadrul Întreprinderii. Evaluarea nivelului de pregătire, disponibilitate, accesibilitate a resurselor. Evaluarea modului de organizare a muncii, relațiilor de muncă și climatului organizațional.
Analiza indicatorilor economico- financiari	Evaluarea stării financiare actuale, Analiza veniturilor și a costurilor, Evaluarea tarifelor.

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

2.1. Date generale

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 274 din 12.09.2011 []:

Denumire completă	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ "APA-CANAL" CĂUȘENI
Denumirea prescurtată	Î.M. "APA-CANAL" CĂUȘENI
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO¹	1003608150309 ²
Data înregistrării de stat	05.02.2004
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-4301, str. Pietre Vechi, 79, or. Căușeni, Republica Moldova Telefon: (0-243) 22 5 04 Fax: (0-243) 22 9 07 E-mail: -
Obiectul principal de activitate	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Capatarea, epurarea și distribuția apei</i> 2. <i>Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similar</i> 3. <i>Lucrări de lăcătușerie și apeduct</i> 4. <i>Comerțul cu ridicata pe bază de tarife sau contracte</i> 5. <i>Transporturi rutiere de mărfuri</i> 6. <i>Extracția nisipului și pietrișului</i> 7. <i>Construcții complete și parțiale de clădiri și construcții inginerești; construcții civile</i> 8. <i>Comerțul cu ridicata al materialelor lemnoase, al materialelor de construcție și echipamentului sanitar</i>
Capital social	5 400 lei
Asociați	Consiliul orășenesc Căușeni ³

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

² Conform Certificatului de înregistrare MD 0002607 din 23.12.2004

Administrator

Sediu: str. Pietre Vechi, 79, or. Căușeni, Republica Moldova

Cota: 5 400 lei (100%)

GALCA Alexandru, IDNP 0971704816649

2.2. Istoricul creării și activității

- 12.08.2003** Înființarea ÎM "Apă-Canal" Căușeni³
- 16.10.2003** Aprobarea Statutului ÎM "Apă-Canal" Căușeni⁴
- 16.12.2003** Înregistrarea Statutului ÎM "Apă-Canal" Căușeni de către Camera Înregistrării de Stat
- 01.04.2004** Aprobarea Regulamentului de ordine internă al ÎM "Apă-Canal" Căușeni
- 05.02.2004** Înregistrarea ÎM "Apă-Canal" Căușeni² la Camera Înregistrării de Stat
- 2011** Reabilitarea a 5 km rețea de apeduct și 1 km rețea de canalizare, în cadrul proiectului reabilitare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare în 6 orașe și opt sate din Republica Moldova, finanțat de Banca Mondială

2.3. Profilul de activitate

Sarcinile de bază ale Întreprinderii sunt⁵:

- ✓ Alimentarea orașului cu apă potabilă
- ✓ Evacuarea apelor reziduale
- ✓ Asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeductului, canalizării
- ✓ Efectuarea în termen a reparației curente și capitale, reconstrucției obiectelor de apeduct și canalizare, stației de purificare, altor obiecte ale Întreprinderii
- ✓ Prestarea serviciilor de transport, serviciilor de reparație a obiectelor de apeductului și canalizației și altor servicii persoanelor fizice și juridice, care nu contravin legislației în vigoare
- ✓ Realizarea măsurilor vizând ameliorarea indicilor economici și majorarea rentabilității activității Întreprinderii de alimentare cu apă și canalizare
- ✓ Asigurarea aplicării corecte a prețurilor și tarifelor, conform legislației în vigoare
- ✓ Elaborarea și realizare măsurilor pentru protecția muncii, îmbunătățirea condițiilor de muncă

Aria de acoperire a serviciilor ÎM "Apă-Canal" Căușeni cuprinde teritoriul orașului Căușeni.

Pentru realizarea scopurilor și sarcinilor prevăzute de Statut, Întreprinderea desfășoară următoarele genuri de activitate⁵:

- Activitatea principală cu diferite mărfuri, materiale, utilaj pentru deservirea consumatorilor și necesitățile de reparație a obiectelor de apeduct și canalizare

³ În baza Deciziei Consiliului orășenesc nr. 3/3 din 12.08.2003 cu privire la înființarea Întreprinderii Municipale "Apă-Canal" Căușeni

⁴ Conform deciziei Consiliului orășenesc Căușeni nr. 5/3 din 16.10.2003 cu privire la aprobarea Statutului Întreprinderii Municipale "Apă-Canal" Căușeni

⁵ Conform Statutului ÎM "Apă-Canal" Căușeni

- Prestarea serviciilor intens medicale și schimb
- Elaborează acțiuni de ameliorare a indicilor economici și ridicare a rentabilității Întreprinderii, consolidarea disciplinei de muncă și aplicarea corectă a prețurilor și tarifelor
- Dispecerizarea și automatizarea proceselor de producție, utilizarea efectivă și rațională a utilajului, energiei electrice, apei potabile, materiei prime și materialelor
- Ține evidența contabilă și statistică, pregătește și prezintă la timp dările de seamă, organizează acțiuni pentru păstrarea proprietății municipale
- Execută și aplică măsuri pentru protecția muncii, tehnica securității anti incendiare, precum și aplică realizările de inovare și raționalizare
- Asigură selectarea, angajarea și instruirea personalului

Examinează sugestiile, cererile și reclamațiile cetățenilor, efectuează acțiuni de soluționare corectă și operativă a problemelor, care se conțin în adresări.

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1. Analiza juridică și instituțională

3.1.1. Legislația aplicabilă

Legislația Republicii Moldova care reglementează, atât direct, cât și indirect, organizarea și implementarea serviciilor în sectorul de apă și canalizare este, în principal, următoarea:

Legislația primară

- Legea №1402 din 24.10.2002 privind serviciile publice de gospodărie comunală;
- Legea №1134 din 02.04.1997 privind societățile pe acțiuni;
- Legea №845 din 03.01.1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi;
- Legea №.220 din 19.10.2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali;
- Legea №436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală;
- Legea №523 din 16.07.1999 cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ teritoriale;
- Legea apelor №272 din 23.12.2011;
- Legea №272 din 10.02.1999 cu privire la apa potabilă;
- Legea №1513 din 16.06.1993 privind asigurarea sanitaro-epidemiologică a populației;
- Legea №105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor;
- Legea №913 din 30.03.2000 privind condominiul în fondul locativ;
- Legea №1525 din 19.02.1998 cu privire la energetică;

Legislația secundară

- Hotărârea Guvernului №662 din 13.06.2007 cu privire la aprobarea Strategiei privind aprovizionarea cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului №1406 din 30.12.2005 cu privire la aprobarea Programului de alimentare cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului №986 din 11.08.2003 cu privire la crearea Unității de implementare a proiectelor de aprovizionare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului №656 din 27.05.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului №191 din 19.02.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și ne comunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă;
- Hotărârea Guvernului №894 din 12.11.2013 cu privire la organizarea și funcționarea ghișeului unic în domeniul autorizării de mediu pentru folosirea specială a apei (în vigoare din 01.04.2014);
- Hotărârea Parlamentului №238 din 26.10.2012 cu privire la aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică;
- Hotărârea ANRE №164 din 29.11.2004 privind Metodologia determinării, aprobării și

Pagina 13 din 173

aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate;

- Hotărârea Guvernului №1228 din 13.11.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă;
- Hotărârea Guvernului №934 din 15.08.2007 cu privire la instituirea Sistemului informațional automatizat „Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate”;
- Hotărârea Guvernului despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova №619 din 16.08.94;
- Hotărârea Guvernului cu privire la studierea, utilizarea și protecția apelor minerale №632 din 18.05.2002;
- Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea programului de alimentare cu apă și de canalizare a localităților din Republica Moldova până în anul 2015 №1406 din 30.12.2005;
- Regulamentul - cadru privind exploatarea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Ordin №6 din 24.01.2006;
- Metodica elaborării normativelor de consum tehnologic al apei la întreprinderile prestatoare de servicii alimentare cu apă și canalizări a Republicii Moldova. Aprobate de MDT, C și GC al RM cu ordinul №163 din 27.10.1999;
- Regulament - Cadru privind recepționarea apelor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților. Ordinul №40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului;
- Regulamentul securității tehnice la exploatarea gospodăriei apeduct și canalizare. Aprobate de MGC și L cu ordinul №69 din 11 martie 1990.

3.1.2. Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1. Statut juridic

Întreprinderea Municipală “Apă- Canal” Căușeni, a fost fondată la 05.02.2004, în baza Deciziei Consiliului orașenesc Căușeni. Conform actelor de constituire, întreprinderea este nou formată. Capitalul social este de 5400 lei. Statut juridic – întreprindere municipală.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orașenesc Căușeni.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

1. Căpătarea, epurarea și distribuția apei;
2. Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similar;
3. Lucrări de lăcătușerie și apeduct;
4. Comerțul cu ridicata pe bază de tarife sau contracte;
5. Transporturi rutiere de mărfuri;
6. Extractia nisipului și pietrișului;
7. Construcții complete și parțiale de clădiri și construcții ingineresti; construcții civil;
8. Comerțul cu ridicata al materialelor lemnoase, al materialelor de construcție și echipamentului sanitar.

3.1.2.2. Forma de proprietate

În prezent, activele existente, ce formează sistemele de apă și canalizare din orașul Căușeni, sunt proprietate a Consiliul orășenesc Căușeni, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale "Apă-Canal" Căușeni.

Conform actelor legale Întreprinderea municipală își exercită drepturile sale prin posedarea și folosința bunurilor, transmise în gestiune, în vederea realizării obiectului său de activitate.

3.1.2.3. Analiza actelor de constituire

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale "Apă-Canal" Căușeni este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

Statutul conferă întreprinderii personalitate juridică și oferă o descriere a scopului și a sarcinilor acesteia, reglementări generale referitoare la patrimoniul, administrarea, activitatea economică și socială a întreprinderii. Descrierea obiectului de activitate este conformă descrierii CAEM.

Conținutul statutului este unul comun majorității statutelor întreprinderilor municipale și conține reglementări identice celor din Hotărârea Guvernului №.387 din 06.06.1994 cu privire la aprobarea Regulamentului-model al întreprinderii municipale.

Aceasta înseamnă că actul de constituire are, în mare, un caracter declarativ, deoarece nu conține reglementări exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială.

3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne

Organul executiv al întreprinderii a elaborat și aprobat Regulamentul intern al întreprinderii, precum și Regulamentul de organizare și funcționare a serviciului de aprovizionare cu apă și canalizare. Aceste regulamente, corespund în principiu, cerințelor înaintate unor astfel de acte.

Pentru desfășurarea activității de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare este necesar de a elabora și aproba un set de documente și aprobări care demonstrează abilitatea capacităților de operare și asigurarea siguranței serviciilor, cum ar fi Planul Operațional Social și de mediu, Strategia de comunicare, un manual operațional. Lipsa acestor documente se motivează prin lipsa de mijloace financiare necesare pentru elaborarea lor.

3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori

Aspecte juridice:

Conform actului de constituire întreprinderea este subordonată fondatorului său – Consiliului orășenesc Căușeni.

Aspecte funcționale

În vederea atingerii scopurilor statutare, fondatorul a transmis în gestiunea întreprinderii un set de bunuri, menționând expres, în statut, că acestea aparțin întreprinderii în limitele dreptului de gestiune economică.

Fondatorul nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderii, iar întreprinderea nu poartă răspundere pentru obligațiile fondatorului.

Consiliul Orășenesc are următoarele competențe:

- Aprobă tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare;
- Aprobă raportul anual de activitate al întreprinderii pentru anul precedent;
- Aprobă programul de activitate pentru anul viitor;

- Aprobă bugetul anual;
- Aprobă lista de state de personal;
- Aproba directorul;
- Actualizează programele și normele de producție.

Administrarea întreprinderii este exercitată de către un director, numit în funcție (și, după caz, eliberat) de către fondator.

Angajarea s-a efectuat prin încheierea unui contract de muncă. Contractul a fost încheiat pe un termen nedeterminat.

Tarifele și normele de consum sunt stabilite și aprobate de către fondator în baza calculelor prezentate de către administrația întreprinderii.

La ședințele consiliului se discută problemele care apar în gestiunea serviciilor prestate pe teritoriul orașului.

Între Consiliul local și întreprindere nu există un Contract de gestiune al serviciilor de alimentare cu apă și canalizare. Primăria nu practică aprobarea Planurilor de investiții, Planurilor de ocrotire a mediului și a altor documente care ar putea îmbunătăți managementul întreprinderii.

Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitat de către fondator. Analiza financiară și economică a întreprinderii este efectuată de către cenzor și comunicată fondatorului.

3.1.2.6. Proiecte investiționale

Capacitatea unei întreprinderi de a se dezvolta și de a-și îmbunătăți calitatea serviciilor depinde, pe lângă altele, și de capacitatea ei de a implementa diverse proiecte investiționale

Actualmente, întreprinderea derulează proiecte investiționale în baza unui împrumut în valoare de 1 mil. dolari SUA obținut în anul 2009 de la Banca Mondială, în vederea renovării mijloacelor fixe, însă asimilarea acestui împrumut de către întreprindere nu este completă.

De asemenea, Întreprinderii Municipale i-a fost oferit un grant energetic în mărime de 1,6 mil. lei de aceeași Bancă Mondială, care sunt preconizați pentru construcția a 1,2 km de sisteme de canalizare, schimbarea a 2 pompe de adâncime avansată, construirea a 2 stații de pompare.

Se atestă o relativă incapacitate a companiei de a asimila eficient mijloacele acordate ceea ce afectează posibilitățile de dezvoltare a întreprinderii și care, la rândul său, atrage cheltuieli suplimentare, generate de gestionarea împrumutului.

3.1.3. Analiza aspectelor juridice

3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)

Patrimoniul întreprinderii este constituit din bunuri proprii și bunuri aflate în gestiune economică. Analiza patrimoniului, stocurilor și creanțelor întreprinderii este efectuată detaliat la pct. 3.6.2.1. Structura activelor este prezentată în Figura 13.

Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată este prezentată în tabelul 16. Cele mai mari datorii debitoare le au consumatorii-persoane juridice, dintre care mai mult de 80% din ele sunt datorii cu termenul de achitare expirat mai mare de 1 an. Cel mai mare debitor al întreprinderii este chiar fondatorul acesteia, ponderea fiind de 19,47%, urmată de SRL „Tighina Vin” – 5,62%, restul debitorilor fiind cu o pondere de până la 1%.

La finele anului 2012, ponderea datoriilor persoanelor fizice constituiau 56,4%, în pofida ponderii mari a datoriilor populației, întreprinderea are pe rol doar patru procese de judecată, ce vizează recuperarea datoriilor pentru serviciile prestate consumatorilor-persoane fizice, care se află în ultima fază de examinare.

3.1.3.2.Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Întreprinderea Municipală „Apă-Canal” Căușeni prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare în baza contractelor de servicii. Acesta prevede respectarea următoarelor aspecte:

- Părțile contractante;
- Obiectul contractului;
- Obligațiile părților;
- Decontări;
- Altele.

Modelul de contract utilizat de Operator este elaborat în temeiul „Regulamentului cu privire la folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului №656 din 27 mai 2002 și publicat în Monitorul Oficial №.071 din 06.06.2002 art. №750.

Conform contractului de prestare a serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare, termenul de plată pentru serviciile prestate este de maximum 30 zile. Analiza dinamicii efectuării plăților relevă că întârzierile depășesc 75 zile.

+ *Din punct de vedere al legalității, contractul de prestări servicii îndeplinește cerințele legale minime privind protecția drepturilor consumatorului.*

3.1.3.3.Raporturi juridice dintre societate și sindicat

La întreprinderea a fost creat un sindicat al salariaților. Acest sindicat este membru al Federației Sindicatelor angajaților din serviciile publice din Republica Moldova.

3.1.3.4.Raporturi juridice dintre societate și patronat

Întreprinderea nu este membru al vre-unei asociații patronale. Motiv – lipsa mijloacelor financiare pentru achitarea cotizațiilor.

3.1.3.5.Rapoarte juridice dintre societate și asociații obștești

Întreprinderea este membru al Asociației Moldova „Apă-Canal”.

3.1.4. Concluzii

Impactul fondatorului (administrației publice în general) asupra întreprinderii este permanent, consistent, dar nici pe departe pozitiv. Realitatea ultimilor ani a relevat o serie de carențe care s-au perpetuat în timp și riscă să devină cronice:

- Existența unei legislații imperfecte, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare;
- Înțelegerea eronată și nu rareori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali;

- Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale;
- Legislația și actele normative care reglementează serviciile comunale cât și cel al administrației publice locale prezintă reale riscuri de a deveni o frână reală a dezvoltării serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

Principalul impediment îl reprezintă lipsa mecanismelor necesare instituirii unui operator regional al serviciilor. În același timp legislația R. Moldova permite în principiu acest lucru.

Analiza de mai sus ne permite să relevăm dezavantajele întreprinderii municipale:

- Lipsa unui cadru juridic complex care să reglementeze înființarea, funcționarea și încetarea activității întreprinderii municipale;
- Posibilitatea limitată de investiție;
- Dependență față de autoritățile publice locale fondatoare;
- Management ineficient;
- Management supus riscului politic;
- Lipsa dorinței de a eficientiza activitățile, atunci când nu sunt concurenți, iar costurile sunt previzibile.

Întreprinderea municipală activează în baza propriului statut, cu directorul întreprinderii municipale se încheie un contract de management, iar bunurile proprietate publică a unității administrativ-teritoriale, în baza cărora se prestează serviciul public, sunt transmise cu drept de posesie și folosință (se folosește așa-numita gestiune economică).

Lipsa unui contract sau a unor condiții obligatorii de prestare a serviciului public, înaintate de către autoritatea publică locală și care ar trebui să constituie obligații pentru întreprinderea municipală, suplinită de limitările manageriale ale directorului etc. generează o imagine negativă a acestora în prestarea serviciilor publice. De asemenea, în ceea ce privește bunurile unității administrativ-teritoriale (de exemplu sistemele de alimentare cu apă și canalizare) sunt transmise în administrare, fără existența unui act juridic, care să confirme drepturile și obligațiile întreprinderii asupra acestor bunuri, condițiile de exploatare, modul de restituire, etc.

Potrivit legislației în vigoare, fondatorul întreprinderii municipale este o autoritate publică, astfel că se exclude posibilitatea fondării de două sau mai multe întreprinderi prestatoare de servicii similare. Întreprinderea municipală, deși nu are cele mai bune caracteristici, ar putea să devină operator regional, dacă prin legislație ar fi reglementat modul de activitate al acesteia, precum și relațiile cu celelalte autorități publice, cărora le va presta acest serviciu. De asemenea, întreprinderea trebuie să fie capabilă să ofere acest serviciu la cele mai bune condiții de calitate și preț. În alt caz, autoritățile își vor crea propriul operator sau vor delega gestiunea către cel mai convenabil.

O întreprindere intercomunală (regională) ar fi mai optimă în acest caz, putând fi creată sub forma unei societăți pe acțiuni.

Societatea pe acțiuni este o societate comercială, înființată de unul sau mai mulți fondatori, care pot fi atât persoane juridice de drept public, cât și persoane juridice de drept privat. În cazul nostru, este recomandabil ca fondatorii să fie persoane juridice de drept public. Caracteristicile societății pe acțiuni: este un veritabil agent economic, care desfășoară orice activitate neinterzisă de lege; răspunde pentru obligațiile sale cu întreg patrimonial care-i aparține cu drept de proprietate; nu răspunde pentru obligațiile acționarilor săi, aceștia suportând riscul pierderilor în limita valorii acțiunilor ce le aparțin.

Avantajele societății pe acțiuni:

- Capacitatea de a atrage investiții și de a mări capitalul;
- Mobilitate mai mare și capacitatea de a reacționa la schimbările economice, financiare;
- Durata potențial de viață mai ridicată;
- Sunt rentabile în prestarea serviciilor pe un teritoriu mai mare, la nivel regional sau raional.

Desigur că această formă de organizare are și dezavantaje:

- Este supus tuturor riscurilor economiei de piață;
- Procedura de înregistrare mai complexă;
- Structura și modul de funcționare mai complicate;
- Nu este practică (cel puțin deocamdată) pentru mediul rural.

Mai multe autorități publice locale ar putea înființa o societate pe acțiuni, al cărei obiect de activitate să fie prestarea unui serviciu public(de exemplu alimentarea cu apă și canalizarea).

Fondatorii, fiind acționarii societății, în baza dreptului de vot, vor decide în tot ceea ce presupune activitatea acestei persoane juridice. Autoritățile publice locale, în competența cărora intră înființarea, organizarea, funcționarea serviciului public, vor delega gestiunea către societatea pe acțiuni, prin intermediul unui contract de delegare a gestiunii. Acesta va cuprinde drepturile și obligațiile părților, precum și alte aspecte privind prestarea serviciului public. De asemenea, autoritățile publice locale vor elabora și aproba caietul de sarcini(condițiile de furnizare a serviciului), regulamentul de organizare și funcționare a serviciului etc. Bunurile care nu fac parte din bunurile domeniului public ale statului, vor fi transmise societății pe acțiuni în capitalul social al acesteia. Pentru orice încălcare a prevederilor acestor contracte se va răspunde în conformitate cu legislația în vigoare.

Ori de câte ori societatea pe acțiuni încalcă prevederile contractuale privind prestarea serviciului public, autoritatea publică locală poate să retragă gestiunea serviciului, gestionând-o personal sau transmitând-o în gestiune unui alt operator local sau regional.

Această formă de organizare juridică a operatorului regional este preferabilă atunci când necesitatea unor investiții externe este evidentă. De asemenea, există posibilitatea aderării a noi parteneri mai târziu, dezvoltând un operator regional puternic.

O varietate în vederea dezvoltării serviciilor este parteneriatul cu sectorul privat, care a avansat o cale nouă de reforme, în mare parte din cauza constrângerilor resurselor în sectorul public. În ultimii ani, există o tendință tot mai puternică de implicare a sectorului privat în furnizarea și finanțarea serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare. În acest context, se dezvoltă diverse forme de parteneriat între sectorul public și cel privat în furnizarea de servicii.

În Republica Moldova se atestă situația în care capacitatea instituțională și financiară a statului a fost depășită de necesitățile în servicii de aprovizionare cu apă și canalizare și cele aferente, iar administrația publică centrală sau locală este supusă presiunilor de a soluționa multitudinea de probleme cu care se confruntă sistemul serviciilor comunale. Parteneriatul public-privat este un mijloc pentru atingerea unor scopuri multiple, și anume: a) utilizarea resurselor neexploatate și punctele forte ale sectorului privat; b) consolidarea capacității de furnizare a serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare pentru a răspunde necesităților în creștere; c) reducerea constrângerilor financiare asupra administrație publice; d) reducerea disparităților geografice și de mediu în furnizarea serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare prin eliminarea decalajelor existente; e) îmbunătățirea infrastructurii aferente serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare; f) îmbunătățirea eficienței prin implicarea de noi structuri de management; g) atragerea investițiilor private pentru realizarea proiectelor prioritare în infrastructura serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare.

Analiza rapoartelor autohtone în domeniul parteneriatului public-privat a permis identificarea și reliefaarea necesităților de implementare a parteneriatului public-privat în Republica Moldova, care categorizate sunt reprezentate de următoarele: **calitatea serviciilor aferente celor prestate** (serviciile nu corespunde necesităților consumatorilor din cauza managementului defectuos etc.), **politica tarifară**, uzura **fondurilor fixe** (lipsa surselor bugetare suficiente pentru a investi în domeniul reparațiilor capitale etc.), **corupția**.

PPP-ul reprezintă un instrument și un mecanism pentru autoritățile educaționale de a încheia contracte cu sectorul privat pentru reabilitarea sistemelor și prestarea serviciilor.

Termenul de „parteneriat public-privat” este tot mai des utilizat în contextul prestării serviciilor publice și dezvoltării infrastructurii publice, devenind în ultimul timp un instrument de bază vehiculat în realizarea politicilor publice. Parteneriatul public-privat este înscris în acțiunile prioritare din Programul de Guvernare 2009-2013. Parteneriatul public-privat rămâne un mecanism prevăzut în acțiunile prioritare și în Programul de Activitate al Guvernului Republicii Moldova pentru perioada 2011-2014.

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Analiza serviciului de alimentare cu apă și de canalizare

3.2.2.1. Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare

Infrastructura sistemului de alimentare cu apă a orașului Căușeni include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, înmagazinarea, dezinfectarea și sistemul de distribuție până la hotarul de delimitare a proprietăților. Actualele proceduri de întreținere se aplică numai pentru a menține sistemul de alimentare cu apă sau sistemul de canalizare în stare de funcționare.

- În prezent nu există proceduri clare de întreținere, ci doar reguli de serviciu. Nu există proceduri de planificare a intervențiilor de întreținere majore.

Sistemul de alimentare cu apă

Infrastructura sistemului de alimentare cu apă a orașului este compusă din:

1. Captarea de apă

Captarea sistemului de alimentare cu apă a orașului este compusă din 8 puțuri arteziene, cu capacitatea de la 25m³/h la 63 m³/h; Capacitatea totală de producție a captatului este de 4,8 mii m³/zi (1752 mii m³/an).

Tabelul 2. Date tehnice privind puțurile arteziene

Nr. puțului	Tipul pompei	Numărul	Capacitatea, m ³ /h	Înălțimea de pompare, m	Puterea motorului, kWt	Adâncimea de montare a pompei
1	ECV 8 - 25 - 100	1	33	100	11	63
2	ECV 10 - 63 - 110	1	63	110	32	63
3	ECV 8 - 25 - 100	1	25	100	11	63
4	ECV 8 - 25 - 100	1	25	100	11	63
5	ECV 8 - 25 - 100	1	25	100	11	63
6	ECV 10 - 63 - 110	1	63	110	32	63
7	ECV 8 - 25 - 100	1	25	100	11	63
8	ECV 8 - 25 - 100	1	25	100	11	63

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

În lucru se afla permanent o pompă de tip ECV 8 - 25 - 100 cu debitul de 33 m³/h. În cazurile când consumul de apă crește se include și un puț cu pompa ECV 10 - 63 - 110, cu un debit de 63 m³/h. Pompele lucrează în următorul regim ore/zi:

- Pompa ECV 8 - 25 - 100 : 24 ore;
- Pompa ECV 10 - 63 - 110 : 18 ore.

2. Stație de pompare apă potabilă (SP 2)

Stația de pompare apă potabilă este o stație de treapta II care are în dotare 5 pompe.

- + În cadrul "Proiectului Național de Alimentare cu Apă și Canalizare" finanțat de Banca Mondială, stația a fost renovată.

Au fost îndeplinite următoarele volume de lucrări:

- ▶ Înlocuirea a 2 pompe de tip WIL0, cu caracteristicile
 - a) Capacitatea 80,9m³/h; înălțimea de pompare 87m; puterea motorului 30kW/h;
 - b) Capacitatea 80,9m³/h; înălțimea de pompare 51m; puterea motorului 18,5kW/h;
- ▶ Înlocuirea a 9 vane cu Dn 250mm;
- ▶ Schimbarea conductei de aducțiune în platforma stației de pompare cu Dn 250mm.

Pentru partea constructivă a stației a u fost realizate următoarele lucrări:

- ▶ Tencuiala și vopsirea pereților pe partea interioară și exterioară;
- ▶ Renovarea acoperișului cu țiglă metalică inclusiv hidroizolarea;
- ▶ Schimbarea a 4 uși și 5 ferestre;

Clădirea a fost extinsă prin construcția a 2 camere unde este amplasată stația de clorinare. Suprafața finală a clădirii reconstruite este de 140m² și are următoarea configurație: 2 camere existente, în care sunt instalate 5 pompe (65m²); depozit (16m²); camera de clorinare (33m²); camera pentru personal (18m²) și încăpere auxiliară (10m²)

3.Stația de clorinare

Stația de clorinare include nouă componente:

- Pompe dozatoare electrice (funcționare normală și o pompă de rezervă gestionată manual);
- Contor pentru clorul rezidual;
- Rezervoare GRP (materialele plastice din rășină armată cu fibră de sticlă), Două bucăți a câte 6m³, pentru soluția de hipoclorit.
- injector de clor, inclusiv valve/ supape și fittinguri;
- panoul de dozare a clorului;
- pompe de dozare manuală cu membrană;
- rezervor pentru clor 6000 l/unitate;
- pompă de alimentare cu clor;
- țeavă de oțel, vane, inclusiv manșon de decuplare;
- metru a nivelului de apă;
- metru clorului rezidual;
- pompa de spălare, inclusiv panoul și rezervorul de apă 500 l;
- conductă PVC (Policlorura de vinil), valve/supape și fittinguri;
- panoul de distribuire/comutare general 50 kVA;

4.Stații hidrofor

În partea centrală a orașului în blocurile cu 9 nivele presiunea necesară este asigurată de 3 stații hidrofor.

5.Retelele de distribuție

În orașul Căușeni sunt exploatate 91,8 km de conducte de aducțiune și de distribuție. De asemenea în uz sunt și conducte departamentale și conducte de distribuție construite de către populație și care nu sunt la evidența Î.M. „Apă Canal” Căușeni. Datele privind amplasarea, materialul, diametrul, lungime și anul punerii în funcțiune este redat în Tabelul 3.

Tabelul 3. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta			12,3	10,4	22,7
Oțel	1,1		30,6	27,1	58,8
PEID (polietilenă de înaltă		10,3			10,3

densitate)					
Total	1,1	10,3	42,9	37,5	91,8
% din total	1,2%	11,22%	46,7%	40,84%	100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

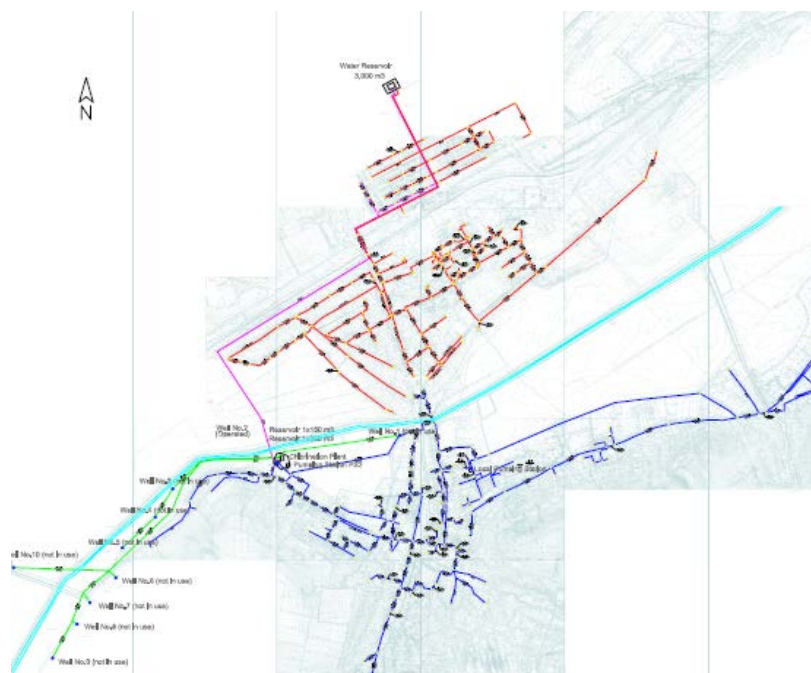
În cadrul proiectului menționat mai sus au fost reabilitate rețele de distribuție și aducțiune, după cum urmează:

- Conductă cu Dn 315 PE 80 SDR 13,6 PN 10 – 640m ;
- Conductă cu Dn 200 PE 80 SDR 13,6 PN 10 – 1422m ;
- Conductă cu Dn 160 PE 80 SDR 13,6 PN 10 – 3314m ;
- Conductă cu Dn 225 PE 80 SDR 17 PN 6 – 1134m ;
- Conducte cu diferite diametre – 375m;

Aducțiunea sub presiune de la stația de pompare №.2 către rezervorul de înmagazinare cu un volum de 3000m³ din centrul orașului este construită din conducte din oțel, cu diametrul 300mm și o lungime de 3700m.

- *Se poate constata că această conductă este într-o stare de degradare fizică, provoacă anual un număr considerabil de avarii;*
- *O altă problemă este că la această conductă sunt conectați direct consumatori, ceea ce este interzis de regulamentul de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă.*

Figura 3. Schema infrastructurii de alimentare cu apă a orașului Căușeni



Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- *Analiza istoriei conductelor de alimentare cu apă demonstrează că 33,4% din ele au depășit durata de viață de 2 ori și 29,5% din conducte au depășit acest indicator de 3,1 ori. Conductele din fontă sunt în pragul expirării duratei de viață.*

Se menționează faptul că rezultatele „Proiectului Național de Alimentare cu Apă și Canalizare” au stopat degradarea totală a conductelor de alimentare cu apă dar nu au rezolvat problema

micșorării pierderilor de apă. Întreprinderea are nevoie de investiții pentru înlocuirea a peste 50 km de conducte din oțel.

- *Analiza debitelor de apă pe conducte și diametre demonstrează faptul că sistemul de alimentare cu apă a orașului este supradimensionat. Aceasta se referă la conductele cu Dn 200, 250 și 300mm care constituie 19,7% din totalul de conducte;*
- *În același timp un risc avansat îl prezintă conductele cu diametrul mai mic de 50mm. Este evident faptul că motivul construcției conductelor cu diametrul mic este lipsa mijloacelor financiare. Dar este un pericol extinderea sistemului în cartierele care nu dispun de sistem centralizat de alimentare cu apă;*
- *În aria orașului mai există riscul că o parte din populație ce nu a dorit să aștepte soluționarea problemelor de alimentare cu apă de către autoritatea locală a construit sisteme de alimentare cu apă locale care deserveșc o grupă de case. Astfel s-au dezvoltat 2 sisteme private de alimentare cu apă, care aprovizionează cu apă 40 de gospodării și 1000 de gospodării, care se dezvoltă fără a se afla în monitorizarea administrației publice locale. O altă întreprinderea de stat SA „Drumuri Căușeni” alimentează cu apă peste 200 de gospodării.*

Metoda simplă de a impune o reglementare pentru acești „furnizori” neautorizați este de a le cere obținerea „Autorizației de folosință specială a apei”. În contextul celor expuse este necesar de menționat că în conformitate cu „Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare” aprobată recent de parlament, licențierea serviciilor va deveni o obligativitate pentru toți furnizorii indiferent de forma de proprietate.

Tabelul 4. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)						Total
	≤50	≤ 100	150	200	250	300	
Fonta	-	8,3	9,6	2,0	-	2,8	22,7
Oțel	23,5	12,5	6,8	10,5	0,8	3,6	58,8
HDPE(polietilenă de înaltă densitate)	3,9	6,4	-	-	-	-	10,3
Total	27,4	27,2	16,4	12,5	0,8	6,4	91,8
% din total	29,84%	29,62%	17,86%	13,61%	0,8%	6,9%	100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Datele prezentate de întreprindere demonstrează că necesită îndeplinirea unui complex imens de lucru pentru identificarea cantităților, materialului, diametrului, vârstei și poziționării conductelor de alimentare cu apă.

- + *În cadrul „Proiectului Național de Alimentare cu Apă și de Canalizare” au fost reabilitate 5 000 metri de conductă din polietilenă de înaltă densitate, care au înlocuit conductele existente din oțel.*

Este necesar de menționat că este necesar de înlocuit 53,8 km de rețele de oțel în etapa 1 a unui proiect de investiții. Pierderile de apă sunt destul de mari și reprezintă 161,9 mii m³/an.

Sistemul de canalizare

Sistemul de canalizare al orașului Căușeni este compus din 4 stații de pompare, 44,2km de colectoare și rețele de canalizare, inclusiv 13,7km de colectoare principale. Stația de epurare are o capacitate de 5700m³/zi, care este utilizată la 6,6% din capacitate.

Tabelul 5. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă

Materialul	Diametrul, mm	Lungimea, km	Vârsta de operare, ani
Azbociment	400	2,1	≥ 40
	300	5,8	30-40
	250	2,9	30-40

Pagina 24 din 173

	200	3,3	30-50
	150	2,9	25-40
	100	3,8	30-50
Fontă	250	2,4	25-40
	200	3,4	25-40
Ceramică	250	2,2	40-50
	200	6,0	30-50
	160	3,6	35-50
Azbociment 1	300	4,6	30-50
	100	1,3	20-30
	Total	44,2	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

În cadrul proiectului investițional au fost reabilitate 1,1km de conducte de canalizare din Policlorura de vinil (PVC).

Stații de pompare

Sistemul de canalizare a orașului deține două stațiile de pompare a apelor uzate „Micro” și „Stadion”.

a) Stația de pompare „Micro” are următoarele dimensiuni:

- diametru interior – 5,5m;
- înălțimea clădirii sub nivelul solului – 7,2m;
- înălțimea clădirii deasupra solului – 4,2m;

b) Stația de pompare „Stadion” are următoarele dimensiuni:

- diametru interior – 3,2m;
- înălțimea clădirii sub nivelul solului – 7,2m;
- înălțimea clădirii deasupra solului – 4,6m;

Pentru stațiile de pompare a apelor uzate “Micro” și “Stadion”, în cadrul proiectului investițional menționat, s-au înlocuit 3 pompe existente cu pompe submersibile de tip WILO cu următoarele caracteristici: debit 250m³/h și înălțimea de pompare 22m.

În oraș există și sistemul de canalizare a apelor meteorice, care deversează apele în râul Botna. Sistemul de canalizare a apelor meteorice se află la balanța întreprinderii comunal locale.

Figura 4. Schema de amplasare a stației de pompare „Stadion”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor www.geoportal.md

Stația de pompare a apelor uzate care deservește cartierul „Micro” și funcționează în dependență de cantitatea apelor influente, având un orar de 3 – 4 porniri pe zi cu o durată de lucru a pompelor de 35 – 40 min. Stația raională de pompare care deservește cartierul „Stadion” are o capacitate de 100m³/h și lucrează conform unui orar de 20-25 min în fiecare interval de 1,5 ore.

Stația de epurare

Stația de epurare a fost construită în 1956, capacitatea ei fiind 10000 m³/zi. Stația include următoarele instalații:

- ▶ Deznisipatoare (2 unități);
- ▶ Decantoare multietajate (10 unități);
- ▶ Filtre biologice (2 unități);
- ▶ Bazine cu aerare naturală (8 unități);
- ▶ Decantoare secundare (2 unități);
- ▶ Iazuri biologice (2 unități);
- ▶ Stație de pompare a nămolului și stație de suflante;
- ▶ Platforme de nămol;
- ▶ Stație de clorinare; și
- ▶ Bazin de contact.

Figura 5. Schema stației de epurare a orașului Căușeni



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor www.geoportal.md

La momentul prezent, treptele biologică și terțiară nu sunt în funcțiune, și unicul procedeu de epurare efectuat este stabilizarea apei în iazurile biologice.

3.2.2.2. Resursele de apă și capacitățile de epurare a apelor uzate

Capacitățile de captare a apei

Captatul de apă a orașului Căușeni constituie 8 puțuri, dintre care 2 sunt în operare. În puțurile funcționale sunt montate pompe submersibile de tip ECV cu capacitatea de la 63m³/h la 25m³/h. Schema de alimentare cu apă prevede pomparea apei de la puțuri în rezervoarele de la stația de pompare Nr.2. Pe teritoriul stației sunt amplasate 2 rezervoare, cu capacitatea de înmagazinare de 150 și respectiv 250m³. La stația Nr. 2 este amplasată și stația de clorinare.

Orașul Căușeni dispune de un captaj de apă subterană cu o capacitate aprobată de 4,8 mii m³/zi sau 1 752 mii m³/an. La moment orașul dobândește 1036 m³/zi sau 378,1 mii m³/an, ceea ce constituie 21,58% din capacitați. Necesită de menționat că din volumul de apă dobândit, în infrastructura sistemului de alimentare cu apă se pierd 161,9 mii m³/an sau 443,5m³/zi (42,8%). În caz dacă operatorul și respect Administrația Autorității Publice Locale vor găsi investițiile necesare și ar atinge niște indici de micșorare a pierderilor la nivelul de 25% din apa dobândită, atunci necesarul de apă pentru sistem ar deveni mai mic cu 229m³/zi sau 83,5 mii m³/an.

+ Din punct de vedere cantitativ orașul Căușeni este asigurat cu necesarul de rezerve de apă.

Capacitățile de epurare a apelor uzate

- *Infrastructura sistemului de evacuare și epurare a apelor uzate este prevăzută numai pentru acoperirea cu aceste servicii a părții centrale a orașului prin intermediul stației de pompare "Stadion" și a părții de nord – est orașului prin stația de pompare "Micro".*
- *Luând în considerație faptul că treapta de epurare biologică, de la stația de epurare, este deteriorată putem conchide că problema epurării apelor uzate este destul de acută.*

Capacitatea stației de epurare a apelor uzate a orașului este de 5,7 mii m³/24 ore sau 2 080,5 mii m³/an. În anul 2012 această capacitate a fost utilizată în proporție de 6,6%, în 2011 în proporție de 6,4 iar în 2010 -6,74%.

3.2.2.3. Calitatea apei și a apei uzate

Calitatea apei potabile

Calitatea apei potabile a fost prezentată de întreprindere prin Procesele verbale ale încercărilor de laborator a puțurilor cu nr. 3418, 4954 și 2266. În tabelul 5 se prezintă datele testelor.

Tabelul 6. Date privind calitatea apei potabile din puțuri

Denumire	Unitatea de măsură	Concentrația maxim admisibilă	3418	4954	2266
Stronțiu	mg/l	7,0	0,7	0,6	0,6
Zinc	mg/l	0,3	0,04	0,04	0,07
Plumb	mg/l	0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Crom	mg/l	0,05	< 0,03	< 0,03	< 0,03
Nichel	mg/l	0,02	< 0,02	< 0,02	< 0,02
Cadmiu	mg/l	0,003	0,002	0,002	0,002
Cianuri, total	mg/l	0,05	< 0,02	< 0,02	< 0,02
Bromați	mg/l	0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Bor	mg/l	1,0	0,49	0,61	0,75

Sursa: Laboratorul Central de Încercări al centrului Național de Sănătate Publică

- *Conform analizei documentelor prezentate se observă faptul că aceste teste reprezintă numai grupul de metale grele, pe care apa ar putea să le conțină.*

Este important de cercetat calitatea apei privind respectarea normelor pentru grupul azotaților, fluorul și hidrogenul sulfurat.

- *Captarea de apă a orașului nu corespunde cerințelor igienice din motivul lipsei zonelor de protecție sanitară.*

Tabelul 7. Rezultatele studiului apei potabile din fântânile arteziene (mg/l)

Indicatori ai poluanților	Unitate de măsură	Concentrația maxim admisibilă	Data colectării probelor și numărul fântânilor arteziene			Valoare		
			11.03.10 Nr 3418	16.03.10 Nr 2266	12.06.10 Nr 4954	medie	max	min
Reziduu uscat	mg/l	1500	716,8	600,4	736,0	684,4	736,0	600,4
Cloruri	mg/l	0,5	64,0	66,0	67,0	65,7	67,0	64,0
Sulfati	mg/l	250	14,7	23,0	18,0	18,6	23,0	14,7
AmoniacNH ₄	mg/l	0,5	0,84	1,31	1,02	1,06	1,31	0,84
Nitriți (NO ₂)	mg/l	0,5	0,47	0,09	0,14	0,2370	0,474	0,094
Nitrați (NO ₃)	mg/l	50	0,0007	0,0007	0,0011	0,0008	0,0011	0,0007
Fier	mg/l	0,3	0,29	0,05	0,16	0,16	0,29	0,05
Fluor	mg/l	1,5	1,46	1,39	1,89± 0,19	1,58	2,08	1,39
Mangan	mg/l	50	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Arsen	mg/l	10	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Cupru	mg/l	1	0,05	0,01	0,06	0,04	0,06	0,01
Magneziu	mg/l		6,69	7,3	6,7	6,9	7,3	6,69
Calciu	mg/l		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Stronțiu	mg/l	7,0	-	-	-	0,63	0,7	0,6
Zinc	mg/l	0,3	-	-	-	0,05	0,07	0,04
Staniu (0,01)x	mg/l	0,1	-	-	-	<0,01	<0,01	<0,01
Crom (0,05)x	mg/l	50	-	-	-	<0,03	<0,03	<0,03
Nichel (0,02)x	mg/l	20	-	-	-	<0,02	<0,02	<0,02
Cadmiu	mg/l	0,003	-	-	-	0,002	0,002	0,002
Cianuri	mg/l	0,05	-	-	-	<0,01	<0,01	<0,01
Brom (0,01)x	mg/l		-	-	-	<0,01	<0,01	<0,01
Bor (1,0)x	mg/l		-	-	-	0,62	0,75	0,49

Sursa: Laboratorul Central de Încercări al centrului Național de Sănătate Publică⁶

- Analiza indicilor de calitate a apei din orizontul acvifer al orașului Căușeni arată că în conformitate cu concluziile medicilor sanitari, în temeiul proceselor verbale de investigații a apei potabile la puțurile în funcțiune, apa livrată consumatorilor nu corespunde normativelor la conținutul de sodiu, hidrogen sulfurat și amoniac.

În conformitate cu Nota 2 din tabelul (Parametrii chimici) al Anexei nr. 2 ai „Normelor sanitare privind calitatea apei potabile” din Hotărârea Guvernului nr.934 din 15 august 2007, începând cu anul 2015, valoarea concentrației maxim admisibile pentru „Bor” va fi de 0,5 mg/l, ceea ce automat crește numărul de probe care nu se încadrează în standard.

- În concluzie: calitatea orizontului acvifer din zona orașului Căușeni nu corespunde actual la 3 componente chimice, din anul 2015 nu va corespunde la 4 componente chimice.

Soluția de rezolvare a problemei poate fi următoarea:

1. Investigații necesare pentru a găsi o altă sursă subterană în raza apropiată orașului;

⁶ În paranteză este dată valoarea nivelului admisibil

2. Posibilitatea de conectare la un sistem regional de alimentare cu apă în baza apelor de suprafață;
3. Investigații necesare pentru a selecta o tehnologie accesibilă de tratare a apelor subterane cu depășiri a concentrațiilor chimice.

Calitatea epurării apelor uzate

Pentru analiza capacității de epurare și a calității apelor uzate deversate în râul Botna putem să facem următoarele constatări:

- *Treapta biologică a stației de epurare orășenească nu funcționează și respectiv nu se realizează tratarea biologică;*

O salvare de scurtă durată pentru aglomerarea Căușeni este micșorarea volumului apelor industriale evacuate la stație:

- *O influență negativă o dă faptul că durata de retenție a apelor este destul de mare, ceea ce nu permite o epurare calitativă.*

Tabelul 8. Calitatea apelor epurate deversate în emisar

Denumire	Unitatea de măsură	Rezultatele încercărilor			
		Nr.1	Nr.2	Nr.3	Nr.4
pH		5,4	6,8	7,6	7,3
Oxiditatea CCO-Cr	mg/dm ³	4,26	1457	208	166,4
Consum biologic de oxigen CBO ₅	mg/dm ³	2261,7	682,8	32,2	20,1
Substanțe suspendate	mg/dm ³	337,5	158	78,4	63,2
Reziduu uscat	mg/dm ³	3813	1364	3118	2882
Cloruri (Cl)	mg/dm ³	97,7	119,6	463,5	568,1
Sulfați (SO ₄)	mg/dm ³	55,8	30,3	756,2	772,4
Amoniu (NH ₄)	mg/dm ³	64,63	25,64	10,03	0,77
Nitriți (NO ₂)	mg/dm ³	0,14	0,09	0,72	0,74
Nitrați (NO ₃)	mg/dm ³	25,7	1,85	10,95	17,15
Detergenți anionici	mg/dm ³	0,83	0,45	0,21	0,07

Sursa: Raportul de încercare a probelor de apă nr.155/2010 a Centrului de investigații Ecologice, Agenția Ecologică Chișinău.

- *În urma analizelor apelor epurate deversate în emisar, medicii sanitari au concluzionat, (procesul-verbal 219/2010 privind calitatea apelor reziduale de la stația de epurare orășenească) faptul că concentrația parametrilor investigați depășește substanțial normativul aprobat prin Hotărârea Guvernului R. Moldova №1141 din 10.10.2008 privind materiile solide în suspensii și consumul chimic de oxigen;*
- + *Consumul biochimic de oxigen corespunde normativului.*

În condițiile în care probele sunt investigate foarte rar nu se poate face o constatare veridică privind calitatea apelor reziduale care trec prin stațiile de epurare.

Având în vedere că construcțiile de la stația de epurare sunt relativ noi construite, necesită de a face un studiu de fezabilitate sau un studiu de soluții pentru a stabili care sunt variantele de reabilitare și/sau punerea în funcțiune a tuturor treptelor tehnologice de epurare.

Conformarea cu Directivele europene privind apa potabilă și apa uzată

Principalii indicatori pe care trebuie să le obțină R. Moldova în scopul alinierii la Directivele Europene ar fi îndeplinirea următoarelor aspecte:

- ☞ Calitatea apei distribuite;
- ☞ Accesul la apa potabilă;
- ☞ Accesul la sisteme de canalizare și epurare a apelor menajere;
- ☞ Suportabilitatea tarifelor;
- ☞ Eliminarea și reutilizarea nămolurilor din apa uzată;
- ☞ Calitatea apelor uzate tratate;
- ☞ Excluderea deversării în apele de suprafață a apelor uzate netratate;
- ☞ Transparența decizională și informarea largă a consumatorilor privind calitatea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare;

În acest sens este de nevoie de a îmbunătăți activitățile operatorului de alimentare cu apă și de canalizare pentru a atinge scopurile stabilite în următoarele Directive europene:

1. Directiva №83 din 03/11/1998 privind calitatea apei destinate consumului uman;
2. Directiva №440 din 16/06/1975 privind cerințele calitative pentru apa de suprafață destinate preparării apei potabile în statele membre;
3. Directiva №271 din 21/05/1991 privind tratarea apelor urbane reziduale;
4. Directiva №160 din 08/12/1975 privind calitatea apei de îmbăiere;

Figura 6. Iazurile biologice de la stația de epurare. Element „de bază” a procesului tehnologic



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

3.2.2.4. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare

Serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- Universalitate;

- Egalitatea tratamentului;
- Continuitate;
- Siguranța persoanelor și a serviciului;
- Adaptabilitate și gestiune pe termen lung;
- Transparență;
- Suportabilitate.

Serviciul de alimentare cu apă în orașul Căușeni este prestat de 5 operatori, dintre care Întreprinderea Municipală „Apă- Canal” Căușeni, S.A „Drumuri Căușeni”, Î.I. „Ala Bulimaga”, Î.I. „Petru Musteață”, Î.I. „Ion Moghilda”. Întreprinderea Municipală „Apă –Canal” Căușeni, (Operatorul) prestează servicii de alimentare cu apă în partea centrală a orașului. Convențional orașul este împărțit în următoarele zone de alimentare:

- ❖ Zona Nord – este împărțită în 2 regiuni: „Valul lui Traian” (case individuale, cota piezometrică 25-50m) și „Micro” (case individuale și blocuri cu nivele, cota piezometrică 10-25m);
- ❖ Zona Centru – include 2 clădiri cu 9 nivele, clădiri cu 5 nivele și case particulare;

Prestarea serviciilor de alimentare cu apă de operatori privați

Zona industrială - se alimentează din puțuri care sunt proprietate privată. Un număr mic de agenți economici, cu consumuri de apă neînsemnate, sunt clienții ÎM „Apă-Canal” Căușeni.

Zona Sud – altitudinea 65-110 m de asupra nivelului mării, serviciile de alimentarea cu apă sunt prestate de 3 persoane fizice care practică activitatea de întreprinzător individual și o societate pe acțiuni:

- ✓ Întreprinderea Individuală „Ala Bulimaga” - 85 abonați;
- ✓ Întreprinderea Individuală „ Petru Musteață” – 950 abonați;
- ✓ Întreprinderea Individuală „ Ion Moghilda” – 120 abonați;
- ✓ Societatea pe Acțiuni „ Drumuri Căușeni” – 250 abonați;

- *Situația creată privind alimentare cu apă în orașul Căușeni este unicat în felul ei, când într-un oraș sunt mai mulți operatori de servicii. Situația este și mai paradoxală în unele cartiere, în care pe aceeași stradă sunt conductele a 2 operatori de servicii. Unii din abonați au două bransamente, fiind conectați la diferiți furnizori de apă.*

Aceste situații contravin Regulamentului Igienic „Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă” aprobate de Medic-șef sanitar de Stat al Republicii Moldova M. Magdei, în 31 octombrie 1995, № 06.6.3.16.

- *În total, în afara zonei de alimentare cu apă operată de Întreprinderea Municipală „Apă- Canal” Căușeni, unicul furnizor autorizat, sunt aproximativ 1400 de abonați (datele exacte nu sunt disponibile) care utilizează servicii prestate de operatori cu încălcări grosolane ale legislației în vigoare. Primăria trebuie să atragă atenția la faptul că peste 4000 de locuitori zilnic sunt în zona riscului privind sănătatea.*

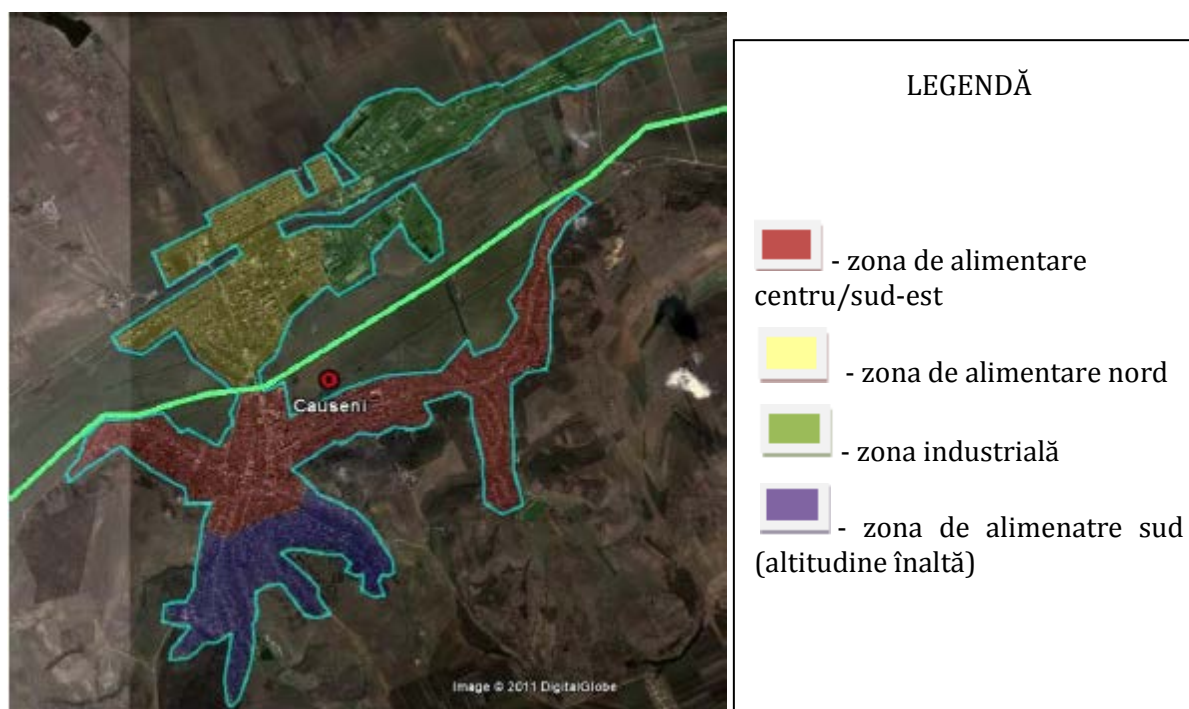
Este important de menționat că specialiștii Centrului de Sănătate Publică și a Inspecției Ecologice trebuie să se expună privind corectitudinea activităților de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare de către furnizorii nominalizați, alții decât Î.M. „Apă- Canal” Căușeni.

Este necesar de remarcat, că în conformitate cu prevederile „Legii privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare”, aprobat recent de parlamentul R. Moldova, operatorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare necesită să fie atestați în modul stabilit de Agenția Națională de Reglementare în Energetică (ANRE). În acest context de idei Consiliul Local Căușeni necesită să întreprindă măsurile necesare pentru a redresa situația în cadrul legal.

De asemenea necesită de menționat că orice furnizor de servicii de alimentare cu apă necesită să obțină în mod legal „Autorizația de folosință specială a apei”, eliberată de Inspectoratul Ecologic de

Stat cu Condițiile Speciale – Avizele eliberate de către Centrul de Sănătate Publică, Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale și Agenția „Apele Moldovei”.

Figura 7. Ariile de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă în orașul Căușeni



Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Numărul total de locuințe în orașul Căușeni este de 7190 unități, din care:

- Apartamente în blocuri – 2700;
- Case individuale – 4490.

Nivelul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Căușeni este redat în Tabelul 9.

Tabelul 9. Date privind branșarea la servicii de alimentare cu apă

Clasificare zonă de branșare	Abonați număr	Populație estimativ persoane
Zona Nord – Valul lui Traian	418	1177
Zona Nord – Micro	1755	4942
Zona Centru – Sud	3082	8681
Total	5255	14800

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Datele prezentate se referă numai la activitatea ÎM „Apă-Canal” Căușeni. Pentru a face o analiză mai profundă necesită ca primăria să obțină de la ceilalți patru furnizori de apă rapoarte de activitate.

Tabelul 10. Nivelul de contorizare a serviciului de alimentare cu apă în 2011

Branșamente contorizate	număr	Nivel contorizare
Locuințe	4 885	90%
Agenti economici	191	100%
Instituții publice	21	100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- + Referitor la gradul de dotare a abonaților cu contoare de evidență a volumului de servicii facturate, consumatorii din categoria *agenții economici și instituțiile bugetare* sunt contorizați în proporție de 100%, iar *populația* în proporție de 90%.

Tabelul 11. Nivelul de acoperire cu servicii de canalizare

Categorie	Număr	Branșați	%
Apartamente în blocuri	2700	2700	100
Case individuale	4490	300	6,7
Total	7190	3000	41,7%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Din lungimea totală de 100 km de străzi în oraș, lungimea rețelelor de canalizare reprezintă 44,9 km, inclusiv 13,7km de colectoare principale.

- *Abonații cu case la curte sunt conectați la sistemul centralizat de canalizare în proporție de 4,5%;*
- *Pentru dezvoltarea sistemelor de colectare a apelor uzate orașul mai are nevoie de 68,8km de conducte stradale de canalizare.*

Este important de realizat că costurile pentru investiția necesară pentru acoperirea străzilor cu rețele de canalizare vor fi mult mai mare decât valoarea investițiilor realizate în cadrul proiectului investițional.

Orarul de livrare a apei, aprobat de Consiliul orașenesc este 24 din 24 ore,

3.2.2.5. Balanța apei

Realizarea balanței apei se face folosind metode standardizate (conform International Water Association, Asociația Internațională a Apei) și reprezintă rezumatul tuturor componentelor de consum și pierderi din cadrul unui sistem de alimentare cu apă. Procesul de auditare a consumurilor din cadrul sistemului, asigură veridicitatea rezultatelor obținute în urma întocmirii balanței, aceste rezultate incluzând volumele de pierderi de apă reale și aparente.

Balanța apei calculează volumul total de pierderi într-o perioadă definită (anual). Totuși, nu oferă informații cu privire la nivelul de pierderi provenit din surse nedetectate (pierderi ascunse).

Tabelul 12. Balanța apei pentru 2012(mii m³/an)

Volumul anual intrat în sistem 378,3 mii m³/an	a) Consumul autorizat 216,4 mii m³/an	a) Consumul autorizat facturat 208,6 mii m³/an	Consumul contorizat facturat Nu sunt date	Apa care aduce venit 208,6 mii m³/an	
			Consumul necontorizat facturat Nu sunt date		
	b) Pierderile de apă 161,9 mii m³/an	b) Consumul autorizat nefacturat 7,8 mii m³/an		Consumul contorizat nefacturat Nu sunt date	Apa care nu aduce venit 169,7 mii m³/an
				Consumul necontorizat nefacturat Nu sunt date	
		c) Pierderi aparente Nu sunt date		Consumul neautorizat (neevaluare de către operator) Nu sunt date	
			Erori de contorizare Nu sunt date		
	Pierderi pe aducțiune și în rețeaua de distribuție Nu sunt date				

			Pierderi și deversări la unitățile de înmagazinare apă: Nu sunt date	
			d) Pierderi reale Nu sunt date	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

În Tabelul 12, Balanța apei se utilizează următorii indicatori:

- *Consum neautorizat* – această componentă este asociată cu folosirea abuzivă a hidranților exteriori de către pompieri și de locuitori. În țările sărace o problemă majoră o reprezintă brașamentele ilegale.
- *Consum autorizat nefacturat* – reprezintă apa furnizată fizic la consumatorii autorizați, dar nefacturată.
- *Pierderi aparente* – cuprind consumul neautorizat și erorile de măsurare și prelucrare a datelor;
- *Pierderi reale* – sunt de 2 tipuri:
 - a) cele care nu pot fi evitate și
 - b) cele potențial recuperabile.

Pierderile recuperabile sunt influențate de:

- 1) Rapiditatea și calitatea reparațiilor;
- 2) Managementul presiunii;
- 3) managementul infrastructurii.

Controlul activ al pierderilor

Analiza numărului de intervenții asupra conductelor de transportare a apei arată că problema pierderilor de apă este un risc important în operarea sistemului de alimentare cu apă.

Există un consens care apreciază că pierderile reale de apă nu pot fi eliminate în întregime. Cel mai mic volum de apă tehnic realizabil pentru sistemele gestionate corect și bine întreținute este reprezentat de *pierderile reale anuale inevitabile* (PRAI). Diferența dintre PRAI și *pierderile curente anuale reale* (PCAR) reprezintă *pierderi reale potențial recuperabile*.

În rețeaua de distribuție s-au înregistrat un număr mare de avarii la următoarele componente ale rețelei de distribuție. Intervențiile parvenite în ultimii ani sunt prezentate în Tabelul 13.

Tabelul 13. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă

Denumirea	2010	2011	2012
Număr total de avarii	214	124	107

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Nivelul Economic al Pierderilor poate fi definit prin următoarea metodă: „Nivelul avariilor (scurgerilor) la care elementele pentru reducerea pierderilor de apă ar costa mai mult decât costul apei pierdute”. Activitățile principale pentru reducerea avariilor pot fi divizate în scenarii pe termen scurt, mediu și lung, astfel:

- ☞ *Pe termen scurt:* a) îmbunătățirea vitezei și calității reparațiilor; b) recuperarea restanțelor avariilor neraportate;
- ☞ *Pe termen mediu:* implementarea managementului presiunii. De obicei necesită sectorizarea suplimentară a rețelei. Se practică metode mai avansate de control al pierderilor active, care sunt bazate pe contorizarea debitelor nocturne.
- ☞ *Pe termen lung:* înlocuirea infrastructurii. Este important de a duce evidenta avariilor pe conducte pentru a face un plan de investiții mai eficient.

Organizarea evidenței pe zone de consum și distribuție permite să monitorizeze pierderile de apă și să fie elaborat managementul presiunii. Ideea de a menține în conductele de distribuție o presiune cu o valoare de 2 bari ar permite de a micșora pierderile de apă în sectoarele unde scurgerile sunt latente și nu se depistează vizual. O altă soluție ar fi montarea la bransamentul blocurilor a unor contoare, care ar permite petrecerea unei analize a diferenței de volume și pierderi comerciale, care sunt de facto consumate dar nu sunt facturate.

De asemenea este important să fie declanșată o companie de verificare metrologică a contoarelor și înlocuirea celor defecte cu contoare de clasa de precizie „C”.

În concluzie: Pierderile de apă pot fi calificate ca inevitabile și recuperabile. În acest context Operatorul poate întreprinde măsurile necesare pentru îmbunătățirea situației privind scurgerile de apă.

Tabelul 14. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii

Ø ,mm	m3/oră	m3/zi	m3/lună	m3/an
1	0,058	1,39	41,6	499,2
2	0,19	4,56	136	1632
3	0,89	11,75	351	4212
4	1,34	21,4	640	7680
5	1,80	32,0	960	11520

Sursa: www.pierderi apă .forumactual.com

Datele din Tabelul 14 sunt prezentate în ajutorul personalului tehnic al Î.M. „Apă-Canal” pentru a calcula pierderile latente în dependență de diametrul găurii care este pe conductă și respectiv planificarea lucrărilor de reabilitare a conductelor. Dacă se consideră faptul că conductele din oțel reprezintă 63,2% din totalul de conducte și majoritatea lor au depășit vârsta de exploatare de 2,5 ori managementul pierdrilor este o necesitate vitală pentru îmbunătățirea rezultatelor operaționale.

Tabelul 15. Raportul abaterilor în dependență de presiune

bar	Abateri, %	bar	Abateri, %
1	45	6	110
2	63	7	118
3	77	8	127
4	89	9	134
5	100	10	141

Sursa: www.pierderi apă .forumactual.com

Datele din Tabelul 15 au scop de a ajuta personalul tehnic în organizarea lucrului privind monitorizarea presiunii în conductele de apă. Este necesar de menționat că în conformitate cu datele caracteristicilor pompelor utilizate la stația de pompare apă Nr.2 se formează în rețea o presiune de 51 și respectiv 87metri coloana de apă.

+ *Necesită de remarcat faptul că managementul tehnic a găsit soluția de instalare a stațiilor hidrofor în blocurile de locuit cu multe nivele sau în locurile critice privind presiunea.*

În concluzie se poate de menționat: Este necesar de elaborat un plan de măsuri pentru micșorarea pierderilor. În acest scop în dependență de condițiile locale, de nivelul de dotări, de calificarea personalului de calculat și de aprobat nivelul acceptabil de costuri pentru depistarea scurgerilor și reparația conductelor defectate. Este important de menționat că conectările ilegale și furturile de apă este o problemă majoră.

În aceste scopuri, pentru clarificarea situație la acest capitol, este necesar de a contoriza zonele de consum și de a efectua bilanțul apei pentru fiecare trimestru.

Figura 8. Pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare



Sursa: www.pierderi.apa.forumactual.com

Datele indicative din tabelele și figurile de mai sus arată foarte clar că cu cât sunt mai mari presiunile în sistemul de alimentare cu apă, cu atât sunt mai mari și pierderile în rețea. În majoritatea cazurilor, presiunea liberă în rețea este optimală pentru indicatorul de 2 bari. În acest caz problema alimentării cu apă a blocurilor de locuit cu mai multe nivele se rezolvă prin montarea în subsol a unor hidrofoare (pompe de ridicare a presiunii). Acest lucru permite, fără de a forța presiunea în rețelele de distribuție, să optimizeze lucrul rețelelor și să micșoreze pierderile latente din sistem.

Costurile pentru dotarea blocurilor cu mai multe nivele cu stații hidrofor nu sunt majore și în temeiul unui program bine calculat permite să fie realizat cu concursul Administrației Autorității Publice Locale și a Operatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare într-o perioadă de 5 ani.

3.2.2.6. Managementul energetic

Îmbunătățirea eficienței energetice - una din sarcinile principale de modernizare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. În acest sens, există o creștere semnificativă a interesului în reducerea costurilor, de conservare a energiei și introducerea de tehnologii de economisire a energiei.

Cu toate acestea, înainte de a lua decizii care vizează îmbunătățirea eficienței energetice, este necesar să se înțeleagă adevărata stare a gospodăriei energetice și eficiența acesteia. Acest lucru necesită în perspectivă: o opinie obiectivă a experților independenți sau auditului energetic.

Scopul studiului energetic al sistemului de alimentare cu apă și de canalizare este de a obține informații cu privire la numărul de resurse energetice ale întreprinderii, indicatori de eficiență energetică, care identifică oportunități de a reduce costurile de energie și de a crește eficiența resurselor energetice.

Pentru a atinge aceste obiective trebuie să fie abordate următoarele atribuții principale:

- obținerea de date obiective cu privire la numărul de resurse energetice utilizate (electricitate, căldură, combustibil);
- Identificarea principalilor indicatori de eficiență energetică;
- Identificarea potențialului de reducere a costurilor cu energia în prezent și utilizarea mai eficientă a resurselor energetice ;
- Elaborarea și aprobarea unei liste de măsuri disponibile de economisire a energiei și o utilizare mai eficientă a resurselor energetice.

Tabelul 16. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I

Numărul puțului	Tip pompe	Debitul, (m ³ /h)	Inalțimea de pompare, m	Puterea motorului, kW	Numărul de ore lucrate în 24 h
1	ЭЦБ 8-25-100	25	100	11	24
2	ЭЦБ 10-63-110	63	110	32	18

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Sonda Nr.1 este amplasată la o distanță de aproape 1 km de la SP 2. Pompa ЭЦБ 8 – 25 – 100 este montată la o adâncime de 63 m. Puterea nominală a motorului este de 11 kWt/h. Conducta de refulare este cu diametrul de 80mm. Conducta de aducțiune de la sondă până la SP2 este din fontă cu Dn 150mm.

Debitul pompei de facto – 22,5 m³/h;
 Nivelul dinamic - 30,1;
 Presiunea în conducta de refulare 0,5 bar;
 Puterea consumată – 9,67kW.
 Eficiența instalației de pompare (pompa + motor) – 29%;

Sonda Nr.2 este amplasată pe teritoriul stației de pompare Nr.2. În puț este montată o pompă de tip ЭЦБ 10-63-110 la adâncimea de 63 m. Puterea nominală a motorului este de 32 kW. Conducta de refulare este cu Dn 89mm. Apa din puț se pompează direct în rezervorul de acumulare.

Debitul măsurat – 84,2m³/h;
 Nivelul dinamic – 33,25 m;
 Puterea consumată – 32,9 kW;
 Eficiența instalației de pompare (pompa + motor) – 29%;

Este important ca în cazul exploatării pompelor submersibile produse în țară de a verifica permanent parametrii de funcționare prin utilizarea la puț a unui debitmetru și desigur aparatul electric cu panoul de comandă.

Calitatea apelor din acvifer uzează destul de rapid roțile lucrătoare ale pompei și respectiv scade debitul de apă și randamentul efectiv. O altă problemă a acestor pompe este de a selecta înălțimea de pompare din motivul unei scări cu distanțe mari dintre înălțimi. În practică inginerii scot din pompă o parte din roțile lucrătoare, dar acest procedeu nu rezolvă problema.

Se recomandă de a procura pompe care permit să fie reglate pentru înălțimile de pompare necesare cu setarea lucrului nominal al pompelor.

Problemele consumului de energie electrică este în calitatea conductelor, care provoacă pierderi mari. Aducțiunea de la puțuri până la rezervoarele de la stația nr.2 necesită de monitorizat și de decis dacă necesită de înlocuit sau nu. Pompele de tip ЭЦБ (fabricate în Moldova) pot fi înlocuite cu pompe de producție străină, însă din practică este demonstrat că randamentul pompelor de acest tip nu variază tare, este important de menționat faptul că cele din străinătate sunt mai calitative și nu ies din funcțiune așa de des ca cele produse în țară.

Tabelul 17. Datele tehnice ale stației de pompare de treapta II

Nr.	Tip pompe	Numarul de pompe/ ore lucrate	Debitul, (m ³ /h)	Inaltimea de pompare.m	Puterea motorului, kW
1	DAB hidrofor 2+1 K 30/800 T	1/ 18	18 - 63	44-17	8,3
2	DAB hidrofor 1+1 KV 6/7 T	1/18	2 - 8,5	62-15	1,6
3	Nu sunt date	1	80,9	87	30
4	Nu sunt date	1	80,9	51	1,5

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

+ Din momentul înlocuirii pompelor de origine rusească pe pompe contemporane, problemele privind defecțiuni ale pompelor și consum sporit de energie electrică, de la stația de pompare nr.2 au dispărut.

În cazul unei operări corecte întreținerea se poate aștepta la economii de energie electrică.

Tabelul 18. Date tehnice ale stației de pompare hidrofor

Denumirea sației	Tip pompe	Numarul de pompe/ore lucrate	Debitul, (m ³ /h)	Inaltimea de pompare, m	Puterea motorului, kW
Str. Ștefan cel Mare	K 20/18	1/18	20,0	18,0	2,2
Str. D.Cantemir	K 8/18	1/18	8,0	18,0	1,5
Căușenii Vechi	K 8/18	1/18	8,0	18,0	1,5

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Stațiile hidrofor (SPH) sunt amplasate în centrul orașului și sunt alimentate cu apă din conducta care este conectată la grupul de pompe DAB de la stația de pompare Nr.2. Pompele sunt operate manual în mod regulat ca să asigure presiunea în orele de consum maxim. Pentru aceste pompe nu este utilizat convertizor de frecvențe. Pompa se pornește în momentul când presiunea la cel mai îndepărtat consumator nu este suficientă pentru standardul stabilit.

Tabelul 19. Caracteristicile tehnice ale pompelor sistemului de canalizare

Tipul pompei	Numărul de pompe	Debit (m ³ /h)	Înălțimea de pompare, m	Putere (kW)
COR - 2 MHIE 403 - 2G/VR - RBI	2 (1+1)	250	22,5	37
COR - 3 MHIE 1602 - 2G/VR - RBI	3 (2+1)	250	27	37

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- + În urma implementării proiectelor investiționale la stațiile de pompare ale apelor uzate au fost înlocuite pompele învechite și cu randament mic.

Conform calculelor se așteaptă o economie de energie electrică. Se recomandă în anul 2014 de făcut o analiză comparativă a rezultatelor obținute.

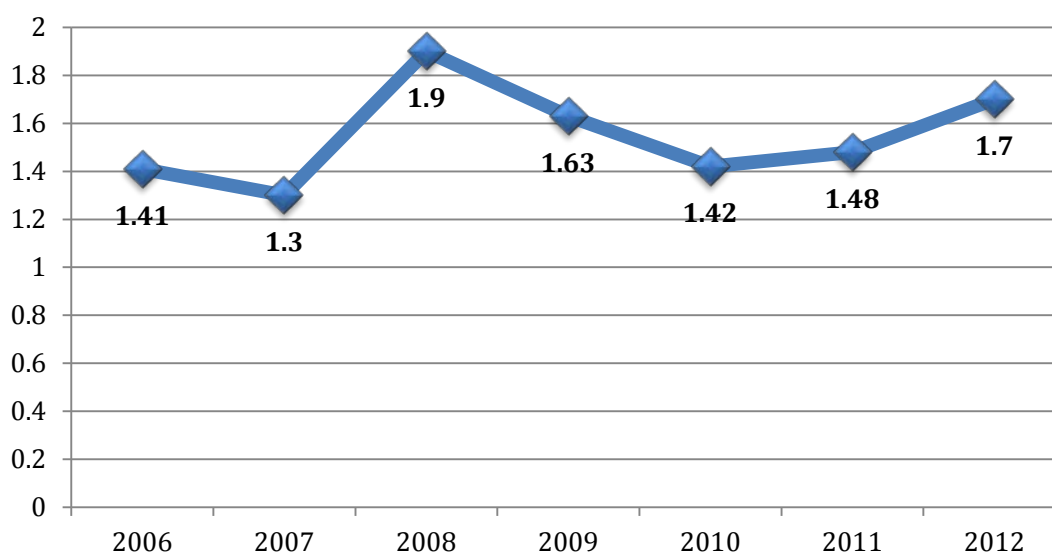
Tabelul 20. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
Consumul de energie	mii kWh	552,2	532,9	641,8
Volum apă pompată	mii m ³	388,5	359,4	378,3
Consum specific	kWh/mc	1,42	1,48	1,7

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Analiza rezultatelor obținute privind consumul specific utilizat pentru dobândirea, transportarea, înmagazinarea, dezinfectarea și distribuția a 1m³ de apă către consumatori ne arată o tendință de creștere în ultimii 3 ani studiați.

Figura 9. Evoluția consumului specific de energie electrică pentru 1m.c. de apă potabilă, kWh/mc



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- Diagrama consumului specific de energie electrică pentru o perioadă mai mare arată că tema managementului energetic este destul de actuală pentru operatorul de servicii din Căușeni, pe motiv că unele lucruri nu pot fi explicate. Se poate presupune că în unele cazuri datele prezentate sunt cu un grad de eroare destul de însemnat.

Se propune de a întreprinde măsurile necesare pentru a introduce un sistem de colectare a datelor și de a corela aceste date între evidența consumului de energie electrică și de măsurare a apei la toate etapele.

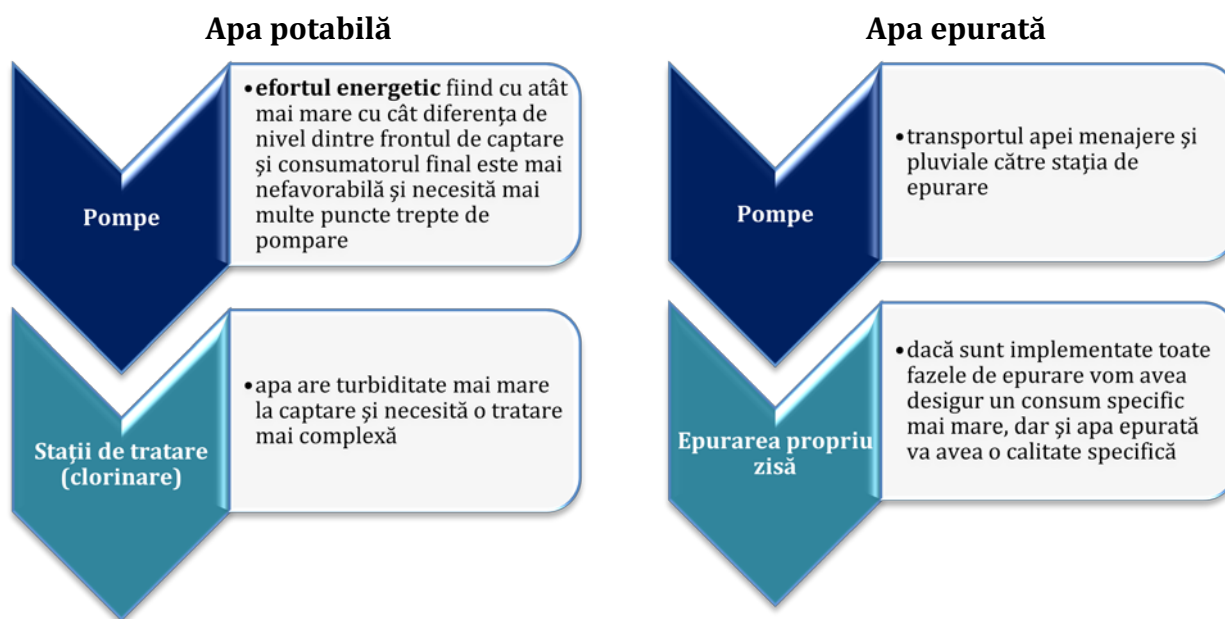
Tabelul 21. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
Consumul de energie	kWh	112,4	105,1	102,5
Volum de apă pompat	M3	140,2	134,0	137,3
Coeficient specific	kWh/mc	0,8	0,78	0,75

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Eficiența energetică a sistemului de canalizare nu este posibil de a fi calculată din motivul că în procesul tehnologic de epurare a apelor uzate nu sunt utilizate toate componentele și o parte din instalații nu funcționează.

Figura 10. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică



Sursa: Prezentare Dorog Mihai, Oreste Trofim Forumul Apei "Dunărea- Marea Neagră"

În concluzie se poate de menționat că la etapa actuală, în condițiile când în procesul de implementare a proiectului finanțat de Banca Mondială au fost înlocuite un șir de pompe la stațiile de pompare apă și la stațiile de pompare ape uzate, personalului responsabil de resursele energetice o să-i fie mai ușor să organizeze evidența consumului de energie pe etapele de producție:

Sistemul de alimentare cu apă:

1. Dobândirea apei;
2. Transportarea; 3. Distribuirea

Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate:

1. Colectarea apelor uzate;
2. Transportarea;
3. Epurarea;
4. Deversarea

3.2.2.7. Impactul de mediu

- *Cel mai mare impact negativ asupra mediului este adus de lipsa procesului de epurare a apelor uzate a orașului Căușeni.*

Riscurile de poluare a râului Botna sunt destul de avansate din motivul că o parte din apele uzate deversate în sistemul urban sunt de proveniență industrială și acest volum de ape uzate constituie 137,3mii m³/an, inclusiv 37,5 mii m³/an de apă industrială, ceea ce constituie 27,3% din totalul facturat.

- *Luând în considerație faptul că 161,9 mii m³/an de ape uzate nimeresc în sistem ne fiind controlate de către operator și luând în considerație că probele la deversare în emisar sunt prelevate numai de câteva ori pe an, putem să conchidem că sistemul de evacuare a apelor uzate în orașul Căușeni reprezintă un pericol avansat pentru mediul înconjurător și pentru bazinul hidrografic al râului Nistru.*

De menționat că în orașul Căușeni funcționează întreprinderea SA „Orhei-Vit” care are obiect de activitate conservarea produselor agricole și care în perioada de prelucrare a producției evacuează un volum important de apă uzate. Pentru această întreprindere lipsește instalația de pre-tratare a apelor industriale. În aceste condiții stația de epurare se transformă într-o instalație de tranzitare a apelor uzate care sunt deversate în râul Botna, afluent al râului Nistru.

- *Problema stației de epurare se va agrava în situația în care se va redresa industria și se vor restabili capacitățile inițiale ale întreprinderilor de producție a laptelui, porumbului și din alte domenii.*
- + *Problemele privind utilizarea clorului în procesul de dezinfectare a dispărut din momentul montării stației de clorinare pe hipoclorit de natriu, care nu este agresiv pentru mediu.*

3.2.2.8. Proiecte de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare

Proiectele din domeniu de alimentare cu apă și de canalizare sunt reflectate în Strategiei de dezvoltare socio-economică a orașului Căușeni pentru perioada 2013-2020.

Tabelul 22. Obiectivele de dezvoltare și îmbunătățire a calității infrastructurii și serviciilor publice

Programe	Acțiuni/Proiecte
Renovarea și extinderea infrastructurii utilității publice și sociale	<ul style="list-style-type: none"> • construcția a 10 grupuri sanitar-publice; • extinderea rețelei de apeduct și canalizare în sectorul Valul lui Traian și canalizare în sect. Grigore Grigoriu; • îmbunătățirea sistemului de canalizare stradală, str. Frunze, Păcii, Mateevici, Ștefan cel Mare.

Sursa: Strategia de dezvoltare socio-economică a orașului Căușeni pentru 2013-2020

Analizând Planurile de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare pentru perspectiva anului 2020 putem trage unele concluzii:

1. Necesită o abordare profesionistă privind subiectul accelerării dezvoltării infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare reieșind din faptul că sistemul își trăiește ultimii ani din viață;
2. Necesită de elaborat un studiu privind soluțiile de ameliorare a calității apei din orizontul acvifer. Pot exista 3 soluții: a) tratarea apei subterane; b) studiul unei noi captări în raza orașului; c) analiza unei soluții de transportare a apei de la o sursă de suprafață.
3. Elaborarea unui plan de monitorizare a pierderilor de apă cu prioritizarea conductelor necesare de a fi înlocuite, respectiv și calculul necesarului de investiții;
4. Atragerea unei atenții deosebite procesului de contorizare, de verificare metrologică a contoarelor. Excluderea din uz a contoarelor de clasa de precizie „A” după verificarea lor. De

Pagina 43 din 173

întocmit un plan de înlocuire a contoarelor cu clasa de precizie „A” și „B” cu contoare de clasa de precizie „C”.

5. Consiliul orașenesc va întreprinde măsuri privind retragerea de pe piața serviciilor de alimentare cu apă a furnizorilor neautorizați.

3.2.2.9.Indicatori de performanță operațională

Este important de stabilit de către Operatorul de servicii a indicatorilor de performanță operaționali care ar reflecta:

- Nivelul de calitate al apei potabile și respectiv al apei epurate;
- Nivelul de calitate a infrastructurii;
- Nivelul de calitate a serviciului.

Tabelul 23. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
APĂ				
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	93	93	93
Volumul apei dobândite	mii m3	388,5	359,4	378,3
Volumul apei facturate, inclusiv	mii m3	194,2	193,7	208,6
Consum energie electrică apă	mii kw/h	552,2	532,9	641,8
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)	mii m3	194,3	165,7	169,7
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	50,0%	46,1%	44,9%
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m3/km/an	2,1	1,8	1,8
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m3	1,42	1,48	1,70
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m3	2,84	2,75	3,08
Utilizarea capacității de producție apă	%	22,20%	20,50%	21,60%
Consum mediu de apă per persoană	liti/per/zi	26	28,5	30,6
APĂ UZATĂ				
Lungimea rețelelor de canalizare	km	44,9	44,9	44,9
Volumul de apă uzată recepționată de stația de epurare	mii m3	140,2	134	137,3
Volumul apei uzate facturate, inclusiv	mii m3	140,2	134	137,3
Consum energie electrică apă uzată	mii kw/h	112,4	105,1	102,5
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m3	0,80	0,78	0,75
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m3	0,80	0,78	0,75
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	6,74%	6,40%	6,60%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

3.2.2. Concluzii

Analiza tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Căușeni, care este predat în gestiune operatorului Întreprinderea Municipală „Apă Canal” Căușeni a identificat următoarele:

Sistemul de alimentare cu apă

Cea mai dificilă problemă a sistemului de alimentare cu apă a orașului Căușeni este calitatea necorespunzătoare a apei în orizontul acvifer. Prezența în apa dobândită a amoniului, hidrogenului sulfurat, florului și a borului prezintă în risc avansat pentru sănătatea oamenilor. O altă problemă majoră sunt pierderile mari de apă și consum de energie electrică.

În consecință este nevoie de a face unele eforturi pentru îmbunătățirea managementului tehnic privind evidența istoriei activelor, monitorizarea comportării lor în exploatare, întreprinderea măsurilor necesare pentru înlăturarea defecțiunilor sau înlocuirea lor în caz de creștere a ineficienței rezultatelor obținute. Se recomandă elaborarea unor standarde de întreprindere privind următoarele elemente din operarea și mentenanța sistemului de alimentare cu apă:

- ✍ Restabilirea informației privind istoria mijloacelor fixe cu destinație de producție a infrastructurii de alimentare cu apă;
- ✍ Monitorizarea proceselor de transportare a apei la toate etapele tehnologice;
- ✍ Evidența consumurilor de materiale, resurse energetice, forța de muncă, mecanisme și utilaje și costurile aferente lor pe etape ale procesului tehnologic;
- ✍ Prioritizarea necesarului de înlocuire a mijloacelor fixe cu destinație de producție a infrastructurii de alimentare cu apă;

În acest scop este necesar de a elabora:

1. Strategia de alimentare cu apă și canalizare a raionului Căușeni;
2. Master Planul (Planul General de Alimentare cu Apă și Canalizare la nivel de raion)
3. Studiu de Fezabilitate privind opțiunile de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Căușeni;

Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate

Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate din orașul Căușeni se poate califica în felul următor: construcții relativ funcționale și instalații tehnologice deteriorate. Necesită de a fi luat în calcul că stația de epurare din orașul Căușeni a fost construită de Fabrica de conserve din localitate, apoi a fost transmisă în proprietatea orașului.

În cadrul proiectului implementat au fost înlocuite pompele și armaturile din stațiile de pompare a apelor uzate „Stadion” și „Micro”. În planul de acțiuni Operatorul trebuie să se axeze pe rezolvarea problemei stației de epurare.

Conform datelor prezentate de operator și comparându-le cu datele de la Inspectoratul Ecologic Chișinău, se poate constata că stația de epurare îndeplinește funcția de tranzitare a apelor uzate și nu de epurare.

3.3. Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

Utilizatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare ale ÎM "Apă-Canal" Căușeni sunt divizați în 2 categorii:

- persoane fizice;
- persoane juridice.

Tabelul 24. Evoluția numărului de consumatori a serviciilor de utilitate publică

Anul	Număr de utilizatori					
	Apă		Canalizare		TOTAL	
	Pers.fiz	Pers. jur	Pers.fiz	Pers. jur	Pers.fiz	Pers. jur
2010	5 100	179	2 885	156	7985	335
2011	5 400	193	2 885	166	8285	359
2012	5 400	206	2 885	160	8285	366

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Pe parcursul ultimilor trei ani în cadrul întreprinderii municipale numărul de clienți au înregistrat creștere, pentru persoanele fizice în perioada anilor 2010 – 2011,, o creștere semnificativă cu 300 consumatori, aceasta datorându-se investițiilor efectuate în această perioadă în rețeaua de apeduct, pe când racordări la serviciul de canalizare a persoanelor fizice nu sau înregistrat.. Numărul utilizatorilor persoane juridice de asemenea a înregistrat o creștere în această perioadă, astfel majorându-se cu 27 utilizatori din 2010 până în 2012, pe când la canalizare acesta mai întâi înregistrează o creștere a poi în anul 2012 o scădere față de 2011.

Gradul de acoperire cu servicii a orașului Căușeni

ÎM"Apă-Canal" Căușeni aprovizionează cu apă și canalizare doar o parte din gospodăriile înregistrate în orașul Căușeni. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a gospodăriilor casnice din orașul Telenеști este analizat în tabelul următor:

Tabelul 25. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a gospodăriilor casnice din or. Căușeni

	2010	2011	2012
Nr. gospodăriilor conectate la rețeaua publică de:	5 626	5 625	5 807
<i>apă</i>	5 279	5 593	5 606
<i>canalizare</i>	3 041	3 051	3 045
Număr gospodării înregistrate în orașul Căușeni	8123	8123	8123
Gradul de acoperire cu servicii de:	69%	69%	71%
<i>alimentare cu apă</i>	65%	69%	69%
<i>canalizare</i>	37%	38%	37%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Gradul de acoperire calculat în tabelul de mai sus ne atestă că ÎM "Apă-Canal" Căușeni aprovizionează cu apă și canalizare circa 71% din gospodăriile înregistrate în orașul Căușeni dintre care circa 69% sunt conectați la la sistemul public de alimentare cu apă, circa 37% sunt conectați la sistemul public de canalizare. Aceste date ne reflectă că jumătate din gospodăriile conectate la serviciul de aprovizionare cu apă sunt conectate și la serviciul de canalizare.

Luând în considerare că în or. Căușeni întreprinderea municipală nu este unicul prestator de servicii de utilitate publică, o acoperire de 71% este foarte bună. Deoarece companiile concurente nu prestează servicii de canalizare se recomandă de a efectua investiții în rețelele de colectare a

Pagina 46 din 173

apei uzate pentru a mări gradul de acoperire a acestui serviciu în or. Căușeni, și respectiv întreprinderea municipală își va mări veniturile.

3.3.2. Politica de lucru cu utilizatorii

Condițiile și posibilitățile de furnizare a serviciilor publice (comunale) prin sistemele centralizate de alimentare cu apă și canalizare ale orașului Căușeni sunt stabilite în Regulamentul provizoriu cu privire la furnizarea serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare în orașul Căușeni, aprobat prin Decizia nr.12/4 din 23.11.2006, care reglementează inclusiv relațiile dintre consumatorii și furnizorii serviciilor respective.

Pentru un grad suficient de cuprindere și detaliere, analiza procesului de lucru cu utilizatorii va fi divizată pe activitățile specifice procesului respectiv:




- 1) **Branșarea utilizatorilor**- conectarea utilizatorilor la rețelele de apă și canalizare
- 2) **Contractarea serviciilor** - încheierea contractelor privind prestarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
- 3) **Instalarea și exploatarea contoarelor de apă**
- 4) **Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului**













3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor

Cazuri de branșare a noilor utilizatori la sistemele publice de alimentare cu apă și / sau canalizare:

- ✓ construirea unor obiective noi,
- ✓ desfășurarea reparațiilor capitale în obiective existente, cu înlocuirea rețelei existente,
- ✓ lipsa branșamentului individual la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare existentă etc.

Procedura de branșare a beneficiarilor la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare cuprinde următoarele etape:

1.	Înregistrare cerere de branșare	
	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef)
	Perioada	La depunerea cererii de branșare de către Utilizator
	<p><i>Solicitarea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către solicitant în formă scrisă, conform modelului tipizat al cererii de branșare existent la Întreprindere.</i></p> <p><i>La cererea de branșare este anexat în mod obligatoriu un pachet de documente justificative, care cuprinde: copia buletinului de identitate și copia documentului care certifică dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat, pentru persoane fizice, completat cu rechizitele bancare, în cazul persoanelor juridice.</i></p> <p><i>Agenții economici nu au obligația de a prezenta copia Certificatului de înregistrare sau a Registrul de Stat al persoanelor juridice. Pentru verificarea identității agenților economici, care se adresează cu solicitare de branșare, Întreprinderea se adresează la Inspectoratul Fiscal de Stat teritorial.</i></p>	
2.	Încheiere contract privind furnizarea serviciilor	

	Responsabil	Întreprinderea (Jurist)
	Perioada	La depunerea cererii de branșare
	<i>Contractul este unicul document care certifică oficial branșarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.</i>	
3. Prescriere condiții tehnice		
	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef)
	Perioada	1 (una) zi de la depunerea cererii de branșare
	<p><i>Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare persoană care se adresează cu cerere de branșare, în formă scrisă, prin completarea modelului-tip, elaborat în format electronic, cu datele concrete, specifice cazului.</i></p> <p><i>Conform condițiilor tehnice, proiectul trebuie coordonat și aprobat prin semnătură și ștampilare de către: Primăria or. Căușeni, furnizorii locali de energie electrică ("Rețele electrice Căușeni"), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA), SA "Drum", Inspekția de stat auto.</i></p> <p><i>Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este unul taxabil, tariful perceput variind în funcție de categoria de utilizatori (Anexa 1).</i></p>	
4. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare		
	Responsabil	Utilizatorul / Întreprinderea (Lăcătuș instalator)
	Perioada	Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)
	<p><i>Lucrările de construcție a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate fără eliberarea preventivă de către Întreprindere a autorizației de branșare în formă scrisă.</i></p> <p><i>Deoarece, în cele mai dese cazuri, nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz pentru branșare, drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc condițiile tehnice eliberate și recomandările oferite în formă verbală de către specialiștii tehnici ai Întreprinderii.</i></p> <p><i>Lucrările de terasament sunt efectuate din contul resurselor utilizatorului, cu forțele proprii.</i></p> <p><i>Lucrările de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>determinarea exactă, în plan și pe teren, a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale utilizatorului</i> ✓ <i>decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările</i> ✓ <i>branșarea instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice</i> <p><i>se efectuează contra plată, cu participarea obligatorie a personalului tehnic al Întreprinderii.</i></p>	
5. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)		
	Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș instalator)
	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
	<i>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul utilizatorului.</i>	

	<i>Montarea contoarelor este efectuată de către personalul tehnic al Întreprinderii, contra plată.</i>	
6.	Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare	
↳	Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș instalator)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Recepția lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc la finalizarea acestora, în momentul montării instalațiilor de contorizare.</i></p> <p><i>Recepția lucrărilor se face în prezența reprezentanților utilizatorului și ai Întreprinderii (Lăcătuș instalator).</i></p> <p><i>Procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj, care ar confirma corespunderea lucrărilor executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative.</i></p>	
7.	Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare	
↳	Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș instalator)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Până la punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului. Lucrările sunt executate de personalul Întreprinderii, fără întocmirea unui proces verbal privind lucrările executate și cantitatea de apă utilizată. Pentru lucrările executate și apa consumată nu este percepută o plată.</i></p> <p><i>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare nu este precedată de examinarea gradului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare de către Centrul teritorial de medicină preventivă.</i></p> <p><i>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare</i></p>	
8.	Furnizare apă către utilizator	

Recomandări

- ↔ *Elaborarea unui model completat al cererii-tip de branșare pentru comoditatea utilizatorului la completare*
- ↔ *Anexarea la cererea de branșare depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare*
 - ✍ *Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în punctul 2.1.2 al Regulamentului provizoriu cu privire la furnizarea serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare în orașul Căușeni, aprobat prin Decizia nr.12/4 din 23.11.2006*
 - ✍ *Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte*
- ↔ *Considerarea la elaborarea condițiilor tehnice a prevederilor Regulamentului igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de*

Ministerul Sănătății la 31.10.1995

- ⇒ *Prezentarea obligatorie a cerințelor față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate în formă scrisă (în documentația de proiect și de deviz privind executarea lucrărilor de branșare, fie în condițiile tehnice eliberate de Întreprindere)*
 - ✍ *Lista cu caracter recomandativ a cerințelor față de condițiile tehnice și față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prezentată în punctul 2.1.5 și respectiv 2.1.8 al Regulamentului provizoriu cu privire la furnizarea serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare în orașul Căușeni, aprobat prin Decizia nr.12/4 din 23.11.2006*
- ⇒ *Lansarea lucrărilor de construcție și montaj pentru branșare doar în baza autorizației pentru branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare eliberată în formă scrisă de către Întreprindere*
- ⇒ *Stabilirea condiției obligatorii pentru utilizatorii care se conectează la sistemul public de aprovizionare cu apă privind amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii*
- ⇒ *Stabilirea, de către Întreprindere, în cadrul condițiilor tehnice, a tipului și diametrului contoarelor care urmează a fi montate din cele incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare, cu respectarea normelor metrologice recomandate de Departamentul Standardizare și Metrologie*
- ⇒ *Crearea unei comisii speciale de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare, cu participarea reprezentanților utilizatorului, Întreprinderii, Centrului teritorial de medicină preventivă, Comisiei pentru protecția mediului, gospodărie comunală și amenajarea teritoriului a Primăriei și a altor organizații specializate interesate, componența comisiei variind în funcție de specificul și complexitatea cazului*
- ⇒ *Întocmirea obligatorie a unui proces verbal de corespundere a lucrărilor de construcție-montaj executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative, semnat de către reprezentantul utilizatorului și membrii comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare*
- ⇒ *Încheierea unui proces-verbal la finalizarea lucrărilor de spălare și dezinfectare preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului, în care urmează a fi indicată cantitatea apei consumate, servind drept bază pentru achitarea acestor lucrări de către utilizator*
- ⇒ *Evaluarea preventivă a nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995, confirmat printr-un proces verbal de corespundere normelor igienico-sanitare și prin autorizația eliberată de Centrul teritorial de medicină preventivă*
- ⇒ *Întocmirea obligatorie a unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului, în două exemplare, pentru fiecare dintre părți, cu semnarea reciprocă din partea reprezentanților utilizatorului și Întreprinderii*
- ⇒ *Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare și furnizarea apei utilizatorului doar după încheierea cu utilizatorul a contractului privind furnizarea serviciilor, înregistrarea lui în calitate de utilizator, prezentarea de către acesta a documentației justificative de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii pentru serviciile prestate în cadrul lucrărilor de construcție a instalațiilor de branșare (eliberarea condițiilor tehnice, elaborarea documentației de proiect, montarea instalațiilor de contorizare, spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al*

sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului)

Branșarea și folosirea neautorizată

Cazuri de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate:

- ✓ Branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate:
 - În lipsa autorizației scrise / verbale din partea Întreprinderii
 - În lipsa condițiilor tehnice de branșare eliberate de Întreprindere
- ✓ Consumul apei prin rețele necontorizate
- ✓ Instalarea prizelor de apă până la contor
- ✓ Scoaterea și schimbarea neautorizată a contorului
- ✓ Deteriorarea contorului și a sigiliilor

Modalități de depistare:






- 🔍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de utilizator, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor*
 - în cazul branșării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate din inițiativa proprie a utilizatorului, fără informarea și fără permisiunea preventivă a Întreprinderii
- 🔍 *Denunțuri din partea vecinilor*
- 🔍 *Urmărirea fluctuațiilor în timp ale consumului de apă pentru fiecare utilizator*
- 🔍 *Observațiile directe ale Controlorilor de sector, în timpul colectării datelor și a repartizării facturilor și chitanțelor*
- 🔍 *Compararea indicațiilor contoarelor comune, instalate în 3 zone ale orașului, cu consumul de apă înregistrat în zonele respective conform indicațiilor contoarelor individuale*
 - 📝 *Diferențele importante sunt considerate drept indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă*
- 🔍 *Vizite sistematice în teren*

! Vizite de verificare a instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorilor:

Întreprinderea organizează constant măsuri direcționate de luptă cu cazurile de branșare ilegală la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare și de furturi de apă. În acest scop sunt create comisii speciale, în componența cărora intră reprezentanți ai Întreprinderii (Juristul, Lăcătușul instalator, Controlorul de sector). Aceștia efectuează vizite în teren, în scopul verificării instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorilor suspecți de branșare și folosire neautorizată a apei.


Măsuri întreprinse în cazul depistării branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă:

1.	Înregistrarea documentară a încălcării depistate
📝	În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, cazul <i>este înregistrat documentar într-un act de înregistrare a încălcărilor depistate</i> . Actul completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.

	Pentru determinarea circumstanțelor cazului inculpatul este invitat la sediul Întreprinderii.
2.	Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate
	În cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a apei de către utilizatori, volumul apei, în baza căruia se apreciază costul pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate, se determină ca echivalent al consumului mediu pentru ultimele 2 luni. Achitarea acesteia se efectuează de către utilizator, în numerar, la casieria Întreprinderii.
3.	Direcționarea cazului la Comisia administrativă a Primăriei
	În cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita suma stabilită cazul este direcționat spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei. În cazul în care vina inculpatului este confirmată, față de acesta sunt aplicate sancțiuni administrative, conform Codului contravențional al Republicii Moldova.
4.	Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate
	În cazul depistării branșării și/sau utilizării neautorizate a apei se recurge la: <ul style="list-style-type: none"> ✓ contorizarea instalațiilor neautorizate <ul style="list-style-type: none">  <i>Contorizarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate e realizată din contul utilizatorului</i> ✓ lichidarea instalațiilor neautorizate, prin închidere și sigilare <ul style="list-style-type: none">  <i>Lichidarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate e realizată din contul Întreprinderii</i>

Până în prezent au fost depistate doar câteva cazuri de branșare neautorizată la sistemul de canalizare. Cazurile depistate nu au fost înregistrate documentar și nu au fost întreprinse măsuri privind calcularea costului apelor uzate evacuate și instituirea de penalizări. Instalațiile neautorizate de branșare la sistemul public de canalizare nu sunt supuse lichidării. Acestea sunt păstrate, cu condiția încheierii de către inculpat a contractului de prestare a serviciilor de evacuare a apelor uzate și a achitării lunare a serviciului prestat, conform tarifelor practicate de Întreprindere.

Recomandări

- ⇨ *Planificarea anuală și organizarea unor campanii de verificare sistematice a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor*
 -  *Participarea la vizitele de verificare organizate în teren a reprezentanților Primăriei, ca membri activi ai comisiei de verificare*
- ⇨ *Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane, care ar facilita procesul de depistare a branșărilor neautorizate la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare*
- ⇨ *Desfășurarea lucrărilor de verificare a condițiilor tehnice de exploatare a sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorului obligatoriu în prezența reprezentantului utilizatorului, cu înscrierea rezultatelor cercetării în actul de verificare.*
- ⇨ *În cazul obiectivelor persoanelor juridice examinarea acestora va fi realizată în prezența reprezentantului acestora, numit prin ordin, care este responsabil pentru instalația de contorizare, păstrarea intactă a elementelor lui, integritatea sigiliilor și împuternicit să semneze documentele respective*

- ⇒ *Elaborarea unei forme tipizate a actului de verificare, care va fi îndeplinit în mod obligatoriu în cadrul vizitelor de verificare, indiferent dacă au fost sau nu depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare*
 - ✍ *Forma tipizată a Actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei poate fi întocmită în conformitate cu modelul prezentat în Anexa 13 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
 - ✍ *Actele de verificare vor servi drept punct de reper pentru cazurile de încălcări depistate în campaniile de verificare ulterioare*
- ⇒ *Întocmirea unui proces verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată*
- ⇒ *Invitarea la locul depistării branșării neautorizate a unor persoane independente pentru confirmarea cazului de încălcare prin semnarea actului de verificare și a procesului verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată întocmite*
- ⇒ *Arhivarea și păstrarea actelor de verificare întocmite în timpul campaniilor de verificare organizate de Întreprindere*
 - ✍ *Pentru un nivel mai înalt de comoditate și accesibilitate, acestea vor fi păstrate în ordinea cronologică a întocmirii, cu divizare pe sectoare și străzi.*
 - ✍ *Data efectuării ultimului control va servi drept dată de pornire pentru calcularea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul în care în cadrul controalelor ulterioare vor fi depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare.*
- ⇒ *Stabilirea unei metodologii de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată și aplicarea prevederilor acesteia la determinarea costurilor pierderilor de apă ale Întreprinderii în urma branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă*
- ⇒ *Calcularea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată și a imposibilității determinării perioadei reale a folosirii neautorizate, în limitele termenului de prescripție*
- ⇒ *Instituirea de penalități, din partea Întreprinderii, pentru cazurile de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare*
- ⇒ *Suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, fără înștiințarea prealabilă a inculpatului, în cazul refuzului de a respecta prescripțiile Întreprinderii privind montarea instalațiilor de contorizare și a contoarelor eliberate după depistarea cazului de branșare neautorizată și/sau reluării folosirii neautorizate a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare.*
 - ✍ *La suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate va fi întocmit un proces-verbal, semnat de reprezentanții utilizatorului și Întreprinderii, privind cauzele suspendării furnizării serviciilor și termenele înlăturării încălcărilor depistate, care va servi drept temei pentru suspendarea facturării serviciilor*
- ⇒ *Instituirea de tarife pentru lucrările de debranșare și rebranșare a utilizatorului la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare*
 - ✍ *Instituirea tarifelor respective va asigura pe de o parte acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de deconectarea și reconectarea la sistemul public de alimentare cu apă, iar pe de altă parte va reprezenta o formă de motivare a utilizatorilor de a nu încălca regulile de branșare la sistemul public de alimentare cu apă, pentru a nu fi nevoiți să achite taxele respective, în cazul depistării.*
- ⇒ *Reconectarea inculpatului la sistemul public de alimentare cu apă doar după prezentarea de către acesta a întregii documentații de executare a lucrărilor de lichidare sau contorizarea*

instalațiilor neautorizate și de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii privind deconectarea de la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate, costului pierderilor de apă și a penalităților pentru utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă.

✍ Pentru asigurarea aplicabilității acestei măsuri este necesar ca fiecare operațiune (deconectarea/reconectarea (de) la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate) să fie înregistrată documentar, cu semnarea de către toate părțile implicate.

⇒ Intentarea unor procese penale pentru furt⁷

⇒ Lichidarea (cu înștiințarea prealabilă a utilizatorului și a serviciilor respective ale Primăriei, în caz de necesitate) instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă, în cazul reluării (după închiderea și sigilarea instalațiilor neautorizate și/sau sistarea oficială a furnizării serviciului) repetate a consumului de apă, fără acordul Întreprinderii

3.3.2.2. Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu toți utilizatorii - persoane fizice și persoane juridice. Procedura de reîncheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu termenul de valabilitate expirat are un caracter sistematic și permanent.

Relația contractuală dintre client și operator este stabilită conform regulilor și mecanismelor stabilite la nivel de Întreprindere.

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • bransarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate • prestarea serviciilor în lipsa contractului • expirarea termenului contractului semnat anterior • transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică • reconstrucția obiectivului bransat • reorganizarea utilizatorului
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarea verbală a utilizatorului • Preîntâmpinarea verbală/scrisă a Întreprinderii: <ul style="list-style-type: none"> ▶ În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele utilizatorilor ▶ În cadrul vizitelor verificare a instalațiilor de bransare și contorizare ale utilizatorului

⁷ Conform Codului Contravențional, care a intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de bransamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

Inițiator	Utilizator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>bransarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului</i> ▶ <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i> ▶ <i>reconstrucția obiectivului bransat</i> ▶ <i>reorganizarea utilizatorului</i>
	Întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>depistarea cazurilor de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i>
Momentul încheierii	În cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	<i>până la livrarea apei</i>
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	<i>după expirarea termenului contractului anterior</i>
2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor		
Forma	<i>tipizată</i>	
Criterii de diferențiere	<i>✍ Contractul-tip de prestare a serviciilor este unic pentru toate categoriile de utilizatori și toate tipurile de servicii prestate</i>	
Responsabil	<i>Jurist</i>	
3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor		
Subiecții contractului	<ul style="list-style-type: none"> ✎ <i>Întreprinderea, pe de o parte</i> ✎ <i>Proprietarul / arendașul obiectului bransat, pe de altă parte</i> 	
Metodă de încheiere	<i>semnarea de către ambele părți</i>	
Număr exemplare	<i>2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere 2 – pentru utilizator</i>	
Perioada de valabilitate	<i>determinată (stabilită în contract) – 3 (trei) ani</i>	
Perioada de prelungire tacită	<i>nedeterminată</i>	
Formă prelungire	<i>acord tacit al părților reînnoirea cu o lună înainte de expirarea termenului de valabilitate</i>	
Responsabil	<i>Controlorii Inginerul șef</i>	
Locul încheierii	<i>Sediul Întreprinderii Adresa de domiciliu / Adresa juridică a utilizatorului</i>	

4. Modificare contract	
Formă operare	Reîncheiere contract nou

Recomandări

- ⇒ **Prezentarea obligatorie în formă scrisă a cererii din partea utilizatorilor privind încheierea contractului de prestare a serviciilor**
 - ✍ Elaborarea unui model-tip a cererii de bransare (cu divizare pe categorii de utilizatori), în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare
 - ✍ În cerere se va preciza⁸: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului
 - ✍ În calitate de model poate servi cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău" prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md
- ⇒ **Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare⁸**
- ⇒ **Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea proiectului contractului**
 - ✍ Lista cu caracter recomandat a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în punctul 3.1.5 al Regulamentului provizoriu cu privire la furnizarea serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare în or. Căușeni
 - ✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte
- ⇒ **În cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii, în condițiile continuării utilizării serviciilor, calcularea volumului supus facturării se va efectua conform normelor aprobate de consum al apei aplicate la numărul de utilizatori, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare**
- ⇒ **Includerea unei plăți obligatorii în volumul consumului de 30 zile (în conformitate cu datele indicate în cererea de bransare / încheiere a contractului și/sau în documentele justificative anexate la aceasta) pentru toți utilizatorii cu care Întreprinderea încheie contract de prestare a serviciilor, în contul achitării prealabile a serviciilor ce se prestează**
 - ✍ Această sumă va avea rolul de garanție financiară: la anularea contractului, plata prealabilă va fi redusă din volumul datoriei debitoare aferente, la momentul suspendării relațiilor contractuale, iar în cazul lipsei datoriilor va fi restituită în întregime utilizatorului
- ⇒ **Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale**
 - ✍ Bază pentru reperfectarea contractelor-tip va servi contractul-cadru, anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare
- ⇒ **Stabilirea pentru elementele cu caracter variabil (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual**
 - ✍ Efecte pozitive:

⁸ Conform prevederilor Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

- + anularea necesității de a redacta repetat conținutul contractului, la fiecare modificare a valorii elementelor variabile
 - + posibilitatea introducerii valorii reale a elementelor variabile la momentul semnării contractului
 - + anularea necesității de a întocmi anexe la contract cu privire la modificările valorii elementelor variabile
 - + evitarea risipei de resurse pentru retipărirea contractelor în redactare nouă
- ⇒ Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment
 - ⇒ Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale
 - ⇒ Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare în contractele de prestare a serviciilor
 - ⇒ Înregistrarea modificărilor și completărilor la contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii obligatoriu sub formă de acorduri adiționale la contract

3.3.2.3. Instalarea și exploatarea contoarelor de apă

Evidența volumului de apă furnizat prin rețelele publice de alimentare cu apă și canalizare se efectuează prin contoarele de apă (mijloace de măsurare).

Conform informațiilor prezentate de Întreprindere, în 2013 doar 80 de utilizatori nu au instalat contoare. Agenții economici, bransați la rețelele Întreprinderii, sunt contorizați 100%.

Responsabilitatea privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea (verificarea, repararea) aparatelor de evidență a consumurilor de apă este repartizată între Întreprindere și utilizator:

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<u>Utilizatorul</u> În oraș se găsesc furnizori și distribuitori de tehnică, de la care utilizatorii pot achiziționa aparate de evidență a consumurilor de apă din toate categoriile de calitate și de preț.
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<u>Întreprinderea</u> (Inginerul șef) Pentru dotarea bransamentelor de apă și/sau racordurilor de canalizare cu aparate de evidență utilizatorul are obligația de a aviza preventiv Întreprinderea. Stabilirea tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și lista utilajului suplimentar îi revine Întreprinderii. <i>În condițiile de instalare prescrise de Întreprindere</i> în condițiile tehnice pentru instalațiile și construcțiile de bransare (sau doar pentru instalațiile de contorizare) nu sunt indicate nemijlocit clasa și tipul contoarelor recomandate a fi instalate , acestea fiind comunicate sub formă de recomandări verbale.
Amenajarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare	<u>Utilizatorul</u> Responsabilitatea construcției căminelor sau încăperilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare revine în sarcina utilizatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia. Condițiile tehnice prescrise de Întreprindere utilizatorului conțin în mod normal și cerințe referitoare la căminurile pentru amplasarea instalațiilor de contorizare. Însă, în multe cazuri utilizatorul refuză să amenajeze căminele pentru amplasarea instalațiilor de contorizare în afara casei, din cauza

	<p>nivelului redus de comoditate, securitate și protecție contra accesului neautorizat al persoanelor străine. În aceste condiții, în dese cazuri, instalațiile de contorizare sunt amenajate nemijlocit în interiorul obiectivelor bransate ale utilizatorului, unde <i>nu poate fi asigurat accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii.</i></p>
Instalarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Lăcătușul instalator) Instalarea contoarelor se face în baza <i>cererii scrise depuse de utilizator la sediul Întreprinderii.</i> <i>Lucrările de montare a contoarelor sunt efectuate, contra plată (Anexa 1), de către personalul tehnic al Întreprinderii.</i></p>
Sigilarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector) <i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale utilizatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii, contra plată (Anexa 1).</i> La finisarea lucrărilor, este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <i>act de montare și sigilare a contorului de apă</i>, în care sunt indicate numărul contorului, numărul sigiliului etc. Actul completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector) La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență în baza cererilor de instalare a contorului și a actelor de montare și sigilare a contorului, care sunt introduse</i> într-un registru special, ținut de Controlorii de sector. La sfârșit de lună, înregistrările din documentele menționate sunt raportate și înregistrate în baza de date a utilizatorilor ținută în format electronic de subdiviziunea de contabilitate.</p>
Întreținerea	<p><u>Utilizatorul / Întreprinderea</u> (Controlorii de sector) Utilizatorul este responsabil pentru menținerea stării cuvenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc. În cazul depistării unor defecțiuni, utilizatorii se adresează la Întreprindere sau comunică reprezentanților acesteia defecțiunile constatate (nu funcționează mecanismul de calcul, sunt înregistrate scurgeri la conectări, este deteriorat ecranul, sunt rupte sigiliile). Întreprinderea direcționează specialiștii necesari pentru verificarea declarațiilor utilizatorului la fața locului. Specialiștii înlătură defecțiunile depistate cu forțe proprii, în cazul în care lucrările respective țin de competența lor, fie direcționează utilizatorul la instituțiile specializate pentru verificarea și repararea aparatului defectat. <u>Întreprinderea</u> În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, reprezentanții Întreprinderii (Controlorii de sector):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</i> ▶ <i>verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</i> ▶ <i>verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</i>
Înscrierea indicațiilor	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector) Obligațiunea citirii și înregistrării indicațiilor contoarelor revine Controlorilor de sector, obligațiunile de lucru ale cărora includ desfășurarea lunară a activității respective</p>
Reparația	<p><u>Utilizatorul</u></p>

	<p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p> <p>Reparația aparatelor de evidență se face în ateliere specializate.</p>
Verificarea metrologică	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere în baza copiei Certificatului de verificare metrologică a contorului.</p> <p><i>Prescripțiile din partea Întreprinderii privind verificarea metrologică a contoarelor sunt adresate de obicei în formă verbală</i>, prin intermediul Controlorilor de sector.</p> <p>În cazul apariției necesității verificării metrologice a contorului, <i>utilizatorul i se oferă informația completă referitoare la instituțiile specializate care prestează acest gen de servicii.</i></p> <p>Serviciile de verificare metrologică sunt prestate contra plată (<i>tarif ~ 50 MDL, în funcție de tipul contorului</i>).</p> <p>Cele mai apropiate centre de verificare metrologică a aparatelor de evidență a consumului de apă pentru locuitorii orașului Căușeni sunt cele din orașul Chișinău (<i>distanța ~ 75 km, durata călătoriei ~ 65 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 30 MDL</i>).</p> <p>Perioada de realizare a verificării metrologice cuprinde ~ 1-5 zile. Respectiv, pentru verificarea metrologică utilizatorul este nevoit, în unele cazuri, să se deplaseze în 2 zile la Chișinău. În aceste condiții <i>cheltuielile de transport depășesc în mărime dublă costul serviciilor de verificare metrologică</i>. În plus, pe lângă implicațiile financiare ale obligației de verificare metrologică, aceasta <i>implică cheltuieli de timp</i>.</p> <p>În condițiile enumerate mai sus, utilizatorii refuză respectarea prescripțiilor Întreprinderii privind verificarea metrologică a aparatelor de evidență instalate, fie aleg să achiziționeze contoare noi.</p>
Demontarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Maistrul pe apeduct și canalizare / Lăcătușul)</p> <p><i>Procedura de demontare și re-montare este efectuată în mod normal de către reprezentanții autorizați ai Întreprinderii, în mod gratuit</i>, în cazul verificării metrologice a aparatelor de evidență și, <i>contra plată</i>, în cazul solicitării lucrărilor respective din partea utilizatorului.</p> <p>Lucrările efectuate sunt întărite printr-un <i>Act de demontare, conform formei tipizate elaborate în format electronic</i>, întocmit în 2 exemplare și semnat de reprezentanții Întreprinderii și ai utilizatorului, în care sunt indicate motivele demontării.</p>

Recomandări

→ Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii

✍ Condiții obligatorii pentru implementare:

- ✓ Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitatea sa de fondator al Întreprinderii
- ✓ Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuire în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru Întreprindere și urmării reacției utilizatorilor și a efectului măsurii respective în timp
- ✓ Includerea cheltuielilor legate de contorizare în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă
- ✓ Încheierea unui contract separat sau includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:

- condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate
 - obligația utilizatorului:
 - ▶ de a asigura integritatea fizică a contorului
 - ▶ de a asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare
 - ▶ de a asigura accesul liber, permanent al reprezentanților Întreprinderii pentru inspectarea instalației de contorizare, citirea indicațiilor contoarelor, verificarea condițiilor tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare
 - responsabilitățile părților pentru exploatarea contoarelor
 - răspunderea materială purtată de utilizator în cazul deteriorării din vina utilizatorului
- ✓ Prezentarea către utilizator a cărții tehnice a contorului și a documentelor care prezintă rezultatele verificării metrologice a aparatului de evidență și atestă integritatea și funcționabilitatea acestuia
- ✍ Efecte preconizate:
- + Limitarea tipurilor de contoare admise spre utilizare la cele cu un nivel de exactitate mai înalt (clasa metrologică C și B)
 - + Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora
 - + Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor
 - Nivel de încredere redus în exactitatea indicațiilor contoarelor instalate de către Întreprindere
 - Implicații financiare importante pentru Întreprindere
- ⇒ Stabilirea tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și a listei utilajului suplimentar de către Întreprindere
- ✍ Includerea tipului concret al aparatelor de evidență, stabilit de către Întreprindere, în condițiile tehnice eliberate pentru bransarea utilizatorilor la sistemul public de alimentare cu apă
- ✍ Tipul aparatelor de evidență va fi selectat conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova⁹
- ⇒ Adresarea utilizatorilor necontorizați a unor prescripții scrise privind obligația instalării aparatelor de evidență a consumului de apă
- ✍ Forma tipizată a prescripției privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă poate fi întocmită în conformitate cu modelul prescripției propus în Anexa 6 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007
- ✍ Prescripția privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă va fi adresată nominativ, sub semnătură
- ✍ Preîntâmpinarea în cadrul prescripției referitor la faptul că în cazul refuzului de a instala aparatele de evidență a consumului de apă, precum și în cazul depășirii termenului indicat, consumul de apă a utilizatorului va fi calculat în baza normelor de consum a apei, aprobate de Consiliul local, fără drept de recalculare
- ✍ Oferirea unui termen concret în decursul căruia utilizatorul este obligat să ducă la îndeplinire solicitarea din prescripție
- ✍ Indicarea în cadrul prescripției a tipului și a clasei metrologice din care trebuie să facă parte contoarele instalate (B și C)

⁹ Conform prevederilor Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

- ⇒ *Reperfectarea actului-tip de montare și sigilare a contorului existent în conformitate cu modelele prezentate în Anexele 1 și respectiv 2 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Ducerea evidenței contoarelor utilizatorilor conform fișelor de evidență a contoarelor*
 - ✍ *Forma tipizată a fișei de evidență a contorului poate fi întocmită în conformitate cu modelul fișei de evidență a consumului de apă prezentat în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Organizarea sistematică a vizitelor de verificare a evidenței și folosirii apei și de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei*
 - ✍ *Crearea unei comisii speciale, care va include reprezentanți ai Întreprinderii (Controlorii de sector, specialiști tehnici) și reprezentanți ai Primăriei*
 - ✍ *Întocmirea actelor de verificare conform modelului prezentat în Anexele 11-13 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Stabilirea de penalități, din partea Întreprinderii, în cazul depistării cazurilor de:*
 - demontare a aparatelor de evidență, instalate la branșamente, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii*
 - informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator*
 - deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor*
 - instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență*
 - ✍ *Penalitățile stabilite urmează a fi introduse în contractele de prestare a serviciilor*
- ⇒ *Înaintarea de către Întreprindere a prescripțiilor în formă scrisă privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență ale utilizatorului, în cazul depistării deranjamentelor acestora, în care să fie indicat termenul concret de executare a lucrărilor prescrise*
 - ✍ *Forma tipizată a prescripțiilor privind efectuarea metrologică de stat / înlocuirea a contoarelor de apă pentru populație și respectiv agenți economici și instituții publice este prezentată în Anexele 7/8 și respectiv 9/10 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Prestarea, contra plată, în bază de contract, de către Întreprindere a serviciilor de exploatare (verificarea metrologică, repararea, deservirea) a contoarelor de apă ale utilizatorilor*
 - ✍ *Efecte preconizate:*
 - + *Optimizarea cheltuielilor de transport per unitate transportată pentru verificare și/sau reparare*
 - + *Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de verificare și/sau reparare*

3.3.2.4. Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului

Procesul de măsurare a volumului apei potabile consumate și al apelor uzate evacuate, facturare și colectare a contravalorii serviciului cuprinde următoarele etape:

Citirea indicațiilor de la contoare

Periodicitatea efectuării	<i>lunar</i>
---------------------------	--------------

Perioada efectuării	<i>25-30 ale lunii</i>	
Responsabil	persoane fizice	<i>Controlorii de sector</i>
	persoane juridice	<i>Controlor persoane juridice</i>
Efectuarea calculelor		
Baza de calcul:		
Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>normele de folosire a apei* numărul utilizatorilor**</i>
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor tarifele aprobate*</i>
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<i>normele de folosire a apei* numărul utilizatorilor** perioada: 2 luni</i>
Ape uzate evacuate	În lipsa branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>normele de folosire a apei* numărul utilizatorilor**</i>
	În prezența branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>
<p>* Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate pentru utilizatorii de apă din or. Căușeni au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Căușeni Nr. 15/4 din 14.12.2012</p> <p>** Numărul utilizatorilor este determinat în baza înregistrărilor din cartea imobilului sau în baza certificatului de componență a familiei, Oficiul Cadastral Teritorial și adaptat conform declarațiilor utilizatorului referitor la numărul real al locatarilor, confirmate prin certificate corespunzătoare</p>		
Periodicitatea efectuării	<i>lunar</i>	
Perioada efectuării	<i>1-3 ale lunii</i>	
Responsabil	<i>Contabil</i>	
Mod	<i>automat</i>	
Perioada de raport	<i>1 (una) lună calendaristică</i>	
Emiterea facturilor		
Periodicitatea efectuării	<i>lunar</i>	
Perioada	<i>1-5 ale lunii</i>	
Document de plată	persoane fizice	<i>chitanță</i>

eliberat	persoane juridice	factură fiscală
Responsabil	Contabil	
Distribuirea facturilor		
Periodicitatea efectuării	lunar	
Perioada	6-7 ale lunii	
Responsabil	persoane fizice	Controlorii de sector
	persoane juridice	Controlor persoane juridice
Efectuarea plăților		
Periodicitatea	lunar	
Forma achitării	în numerar	la casieria Întreprinderii
		la casierile bancare ✍ În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca Socială, Victoriabank, Moldindconbank, Banca de Economii, Agroindbank
		la oficiile poștale
	decontări fără numerar	prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii ✍ Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către utilizatorii persoane juridice
Termen de achitare	persoane fizice	data de 15* a lunii curente * conform contractului-tip de prestare a serviciilor
	persoane juridice	5* zile calendaristice de la data primirii documentelor de plată * conform contractului-tip de prestare a serviciilor
Colectarea datoriilor		
Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Indicarea în chitanțele de plată: <ul style="list-style-type: none"> – a termenului limită de achitare a sumei spre plată – a preîntâmpinării referitor la riscul deconectării de la apeduct în caz de neachitare • Prevederea de penalități (în mărime de 0,2%) pentru fiecare zi de întârziere, după expirarea termenului de plată ✍ pentru agenții economici • Urmărirea permanentă a citărilor de către Inginerul șef, care gestionează și coordonează activitatea Sectorului de evidență și control al Întreprinderii (Anexa 2) • Pretenții scrise, nominale privind datoria existentă și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat serviciile vor fi stopate și cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei 	

	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Distribuie pretențiilor e realizată prin intermediul Controlorilor de sector • Întocmirea lunară a listei datornicilor (până în data de 10 a lunii) <ul style="list-style-type: none"> ✍ Lista datornicilor este divizată conform termenului creanțelor (<30, 30-90, 90-180, 180-365, >365 zile) • Restructurarea datoriilor, semnat de ambele părți <ul style="list-style-type: none"> ✍ Graficul de restructurare a datoriilor este întocmit pentru fiecare solicitant individual, în baza cererii scrise depuse pe numele Directorului Întreprinderii • Difuzarea listei datornicilor la postul de radio local Dor și la postul de televiziune Studio L • Informarea telefonică a angajatorilor utilizatorilor care au datorii față de Întreprindere • Negocieri directe cu datornicii purtate de către reprezentanții Întreprinderii • Negocieri directe cu datornicii purtate de către reprezentanții Primăriei <ul style="list-style-type: none"> ✍ fiecare consilier local are un sector de patrulare, de comunicarea cu care e responsabil • Prezentarea listei datornicilor către Primărie <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cazul în care cetățeanul nu prezintă certificat care atestă lipsa datoriilor față de furnizorul local de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, semnat și ștampilat la Întreprindere, acestuia nu i se eliberează certificatele solicitate • Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se aplică sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova • Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă • Acționarea în judecată a rău-platnicilor • Colectarea forțată a datoriilor cu intermediere din partea executorului judecătoresc
--	---

Concluzii și recomandări

- ⇒ Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control cu legitimații de serviciu
- ⇒ În cazul neasigurării repetate a accesului reprezentantului autorizat al Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare, cât și pentru efectuarea altor lucrări de exploatare și întreținere a acestora:
 - Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor
 - Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare
 - ✍ În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare
 - Anunțarea Inginerului șef și a Directorului referitor la cazul de refuz a accesului
 - Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului
 - ✍ Modelul prescripției pentru asigurarea accesului este prezentat în Anexa 14 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă,

aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

- *Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate conform normelor de consum al apei, aprobate în modul stabilit, aplicat la numărul utilizatorilor*
 - ✍ *Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului*
 - ✍ *Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat*
 - ✍ *Termen - din momentul expirării termenului specificat în avertismentul în scris transmis utilizatorului*
 - ✍ *Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor*
 - ✍ *Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării*
- *Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei*
 - ✍ *În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova*
- *Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorilor de achita serviciile prestate în termenul indicat în preîntâmpinarea transmisă în formă scrisă utilizatorului*
- ⇨ *Amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii*
- ⇨ *Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar a vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună*
- ⇨ *Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinarea obligativității aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită*
 - ✍ *Informarea obligatorie, în timp util a utilizatorului, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor, referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului de sector*
 - ✍ *Indicarea unui număr de telefon, la care utilizatorul va putea comunica indicațiile curente ale contorului*
 - ✍ *Informarea obligatorie, în timp util a Controlorului de sector, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina utilizatorului*
- ⇨ *Ținerea fișelor de evidență a consumului de apă*
 - ✍ *Modelul fișei de evidență a consumului de apă este prezentat în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
 - ✍ *Fișele de evidență a consumului de apă vor fi ținute în 2 exemplare:*
 1. *pentru Întreprindere*
 - ✍ *Pentru comodatate, evidența consumurilor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor, cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului*
 2. *pentru utilizator*
 - ✍ *Prezența fișei de evidență la utilizator va asigura un nivel mai înalt de încredere în calculele efectuate*
 - ✍ *În momentul verificărilor de rutină, datele din fișele de evidență vor fi contrapuse pentru analiza corectitudinii datelor*
- ⇨ *Fixarea volumului apei furnizat în fișele de evidență a consumului de apă*
- ⇨ *Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în fișele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului*

- ⇒ Elaborarea la nivel de Întreprindere a unei metodologii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate, care ar prevedea toate cazurile posibile:
 - demontarea pentru verificare sau reparare a echipamentelor de măsurare
 - bransarea neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare (Anexa 3)
 - folosirea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare (Anexa 4)
 - încălcări în evidența volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate
 - evacuarea de către utilizator în sistemul public de canalizare a apelor uzate cu depășiri ale volumului sau CMA a substanțelor poluante
- ⇒ Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici¹⁰
 - ✍️ Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor

3.3.2.5. Relații cu utilizatorii

În prezent accesibilitatea utilizatorilor și a altor membri ai societății civile la informațiile referitoare la Întreprindere și activitatea acesteia este redusă.

Tabelul 26. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori

Mijloc de intermediere	<input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>	Rol în comunicare
<p>Mas-media locală (scrisă, TV)</p> <p>✍️ Mijloacele de informare în masă prezente în oraș sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🔊 Postul de televiziune Studio L 🔊 Postul de radio Dor <p>Întreprinderea apelează la serviciile taxabile prestate de acestea pentru înștiințarea în masă a utilizatorilor referitor la lucrările de reparație planificate</p> <p>De asemenea Întreprinderea publică în Monitorul Oficial informații referitoare la modificările de tarife</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Raportul financiar, comunicate de presă, avize de sistare a serviciilor etc.
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍️ În calitate de intermediari direcți între utilizatori și Întreprindere apar angajații din Sectorul de evidență și control, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor. Serviciul de lucru cu clienții al Întreprinderii cuprinde 7 controlori, dintre care 6 deservesc persoanele fizice (~ 850 - 900 persoane) și 1 – persoanele juridice. Activitatea controlorilor este monitorizată și coordonată de către Inginerul superior</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Clarificarea întrebărilor referitoare la facturare, contracte, conectare etc.

¹⁰ Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Acord de furnizare <input checked="" type="checkbox"/> Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și utilizatorului <input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și utilizator
Registrul de reclamații	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor <input checked="" type="checkbox"/> Tratarea plângerilor și reclamațiilor
Carte de mulțumiri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea opiniilor pozitive ale utilizatorilor față de activitatea Întreprinderii și a angajaților ei <input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea mulțumirilor din partea utilizatorilor
Anchete de satisfacție a utilizatorilor <i>✍ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției utilizatorilor</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluarea gradului de satisfacție a utilizatorilor <input checked="" type="checkbox"/> Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției utilizatorilor
Registre de evidență a utilizatorilor <i>✍ Evidența utilizatorilor este realizată atât în mod manual, în registre pe suport de hârtie, cât și în format electronic, în baza de date a utilizatorilor, integrată în programa de contabilitate 1C. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței utilizatorilor revine Controlorilor de sector, Contabililor și Inginerului șef, care coordonează Sectorul de Evidență și control al Întreprinderii.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Evidența utilizatorilor <input checked="" type="checkbox"/> Evidența consumurilor lunare a fiecărui utilizator în parte <input checked="" type="checkbox"/> Evidența contoarelor
Dispecerat <i>✍ În cadrul Întreprinderii există creat serviciul de Dispecerat</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea situațiilor de avarie <input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor
Internetul <i>✍ Întreprinderea practică publicarea avizurilor pe site-ul oficial al Primăriei or. Căușeni, în rubrica Informație utilă, cu scopul informării utilizatorilor referitor la întreruperile în livrarea apei</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea curentă, în masă, cu utilizatorii și cu publicul <input checked="" type="checkbox"/> Informarea utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii <input checked="" type="checkbox"/> Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere
Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare ¹¹	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare
Regulamentul provizoriu cu privire la furnizarea serviciilor publice (comunale)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea procesului de furnizare a apei utilizatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia

¹¹ Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

de alimentare cu apă și canalizare în orașul Căușeni ¹²	<input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre utilizatori și Întreprindere
--	--

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL

Recomandări

- ⇒ Crearea unei pagini separate (pentru fiecare Întreprindere Municipală aflată în gestiunea APL, inclusiv pentru Întreprinderea Municipală "Apă-Canal" Căușeni) în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu informații generale referitoare la Întreprindere și activitatea acesteia, precum și cu datele de contact ale Întreprinderii
- ⇒ Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețelele de socializare cu popularitate sporită în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)
- ⇒ Crearea în perspectivă a unui site oficial al Întreprinderii
 - ✍ La stabilirea content-ului și design-ului site-ului drept model orientativ poate servi site-ul corporativ al S.A. "Apă-Canal Chișinău" (www.acc.md)
- ⇒ Ținerea Registrului de reclamații¹³
 - ✍ Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006
 - ✍ Registrul de reclamații va fi șnuruat și autentificat prin aplicarea ștampilei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale
 - ✍ Registrul de reclamații va fi la un loc vizibil¹⁴
- ⇒ Administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor Întreprinderii

3.3.3. Politica tarifară

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Căușeni sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din octombrie 2013 sunt în vigoare tarifele aprobate în iunie 2006 prin Decizia Consiliului Orășenesc Căușeni № 7/9, în mai 2008 prin DCL № 4/2 și în decembrie 2012 prin DCL № 15/4.

Categoriile de consumatori ce au tarife diferite pentru 1m³ de apă sunt:

- I. Categorie: populația;
 - II. Categorie: alți consumatori care se referă la: instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele, agenții economici etc.
- + *Calculul tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru activitatea Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Căușeni se efectuează în conformitate cu „Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică № 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova № 218-223/465 din 03.12.2004).*

¹² Aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Căușeni nr. 12/4 din 23.10.2006 și modificat prin Decizia Consiliului orășenesc Căușeni nr.1/4(2) din 05.02.2009

¹³ Conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006

¹⁴ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

- În orașul Căușeni există și alți furnizori de servicii de alimentare cu apă și anume: Î.I. „Aurelia Bulimaga”, SA „Drumuri” și Î.I. „Musteață Petru”.

Conform Deciziei Consiliului Local № 5/3 din 20 mai 2010 tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație au fost aprobate:

- pentru ÎM „Apă-Canal” Căușeni 12 lei/m³, iar
- pentru Î.I. „Aurelia Bulimaga” și Î.I. „Musteață Petru” 11 lei/m³.

În conformitate cu Decizia Consiliului Orășenesc nr. 15/4 din 14 decembrie 2012 tarifele pentru ÎM „Apă-Canal” Căușeni s-au aprobat în valoare de 14lei/m³, pe când pentru celelalte întreprinderi tariful a rămas în valoare de 11lei/m³. Tariful pentru întreprinderile individuale nu a fost actualizat deoarece serviciile prestate de aceștia nu satisfac consumatorii.

- Consiliul Local Căușeni a aprobat tarife sezoniere, pentru SRL „Navi-Plus” și SA „Orhei-Vit” filiala Căușeni, pentru serviciile de evacuare a apelor uzate în valoare de 10lei/m³, pe când pentru alți agenți economici s-a aprobat tariful de 23lei/m³. Nu este definită noțiunea „tarife sezoniere”.

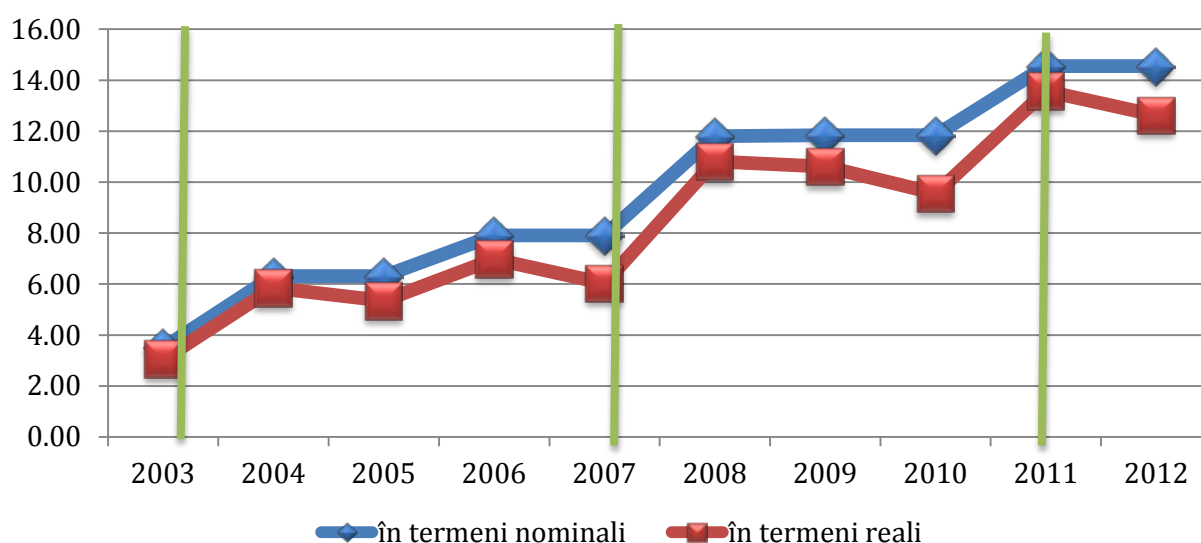
Tabelul 27. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumire	Unitatea de măsură	Apă	Canalizare
Tariful pentru populație	lei/mc	14,00	11,00
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare	lei/mc	38,00	23,00
Numărul Deciziei CL		7/9, 4/2, 15/4	
Data de aprobare		iunie 2006, mai 2008 și decembrie 2012	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, în Republica Moldova, este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Pentru a vizualiza acesta se prezintă Figura 11 și Figura 12. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali.

Figura 11. Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciile de alimentare cu apa în termeni nominali și reali, lei/mc

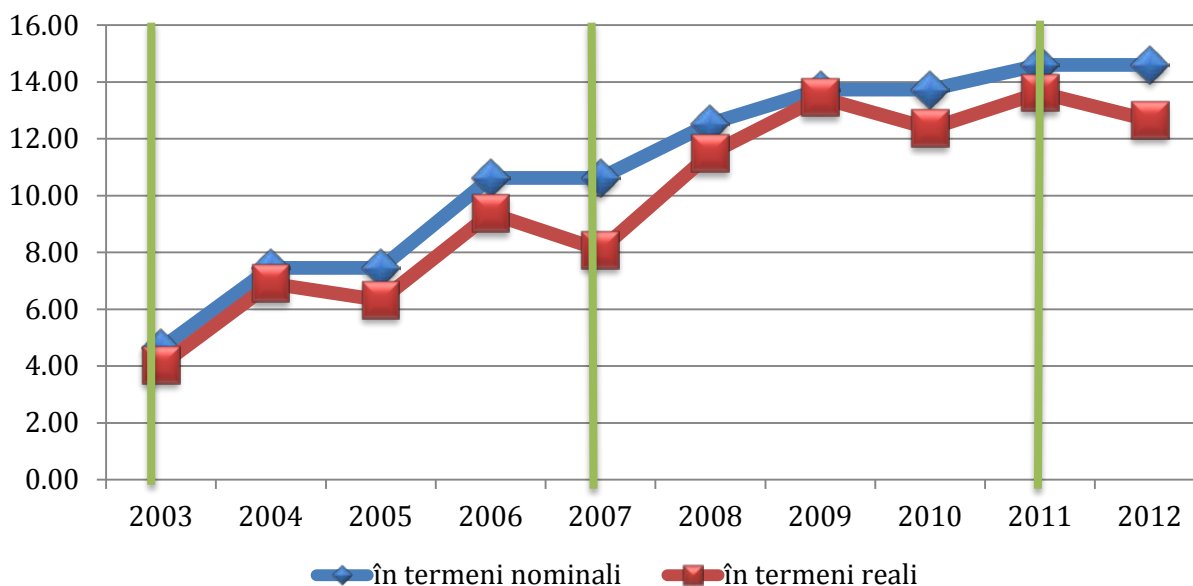


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă. Din anul 2003 până în 2012 acesta a avut mai multe creșteri. În 2004 tariful mediu pentru apă a crescut cu 80%, în 2006 cu 25%, în 2011 cu 22,8% comparativ cu anii precedenți.

- + Creșterile tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă, în perioada analizată sunt dese și nu sunt mari;
- + Aceste creșteri au contribuit la faptul că tariful real nu are diferențe mari comparativ cu cel nominal.

Figura 12. Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali, lei/mc



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

La fel evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare, nu a fost uniformă pentru perioada analizată. Din anul 2003 până în 2012 acesta s-a modificat de cinci ori. Creșterile au fost diferite și au variat de la 6,3% în 2011 comparativ cu 2012 până la 61% în 2004 comparativ cu 2003.

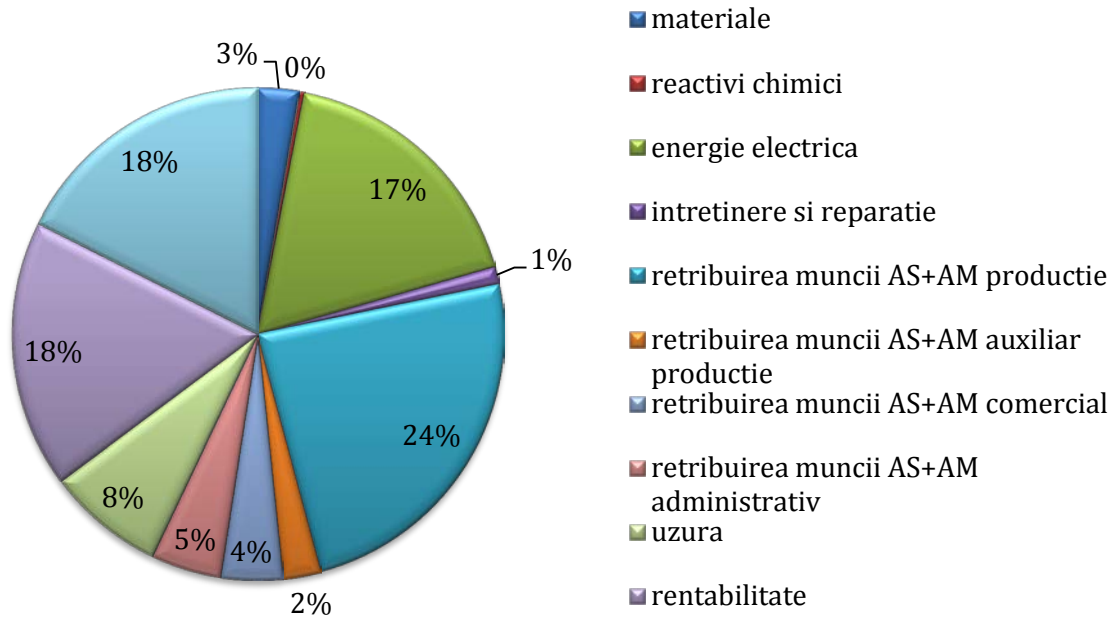
- + Creșterile tarifului mediu pentru serviciile de canalizare, la fel ca și cele pentru alimentare cu apă, în perioada analizată sunt dese și nu sunt mari;
- + Aceste creșteri au contribuit la faptul că tariful real nu are diferențe mari comparativ cu cel nominal.

Barele verzi din Figura 12 și Figura 13, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. Pentru Căușeni este specific faptul că în 2004 și 2008, anul următor după alegerile locale au loc creșteri de tarife.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază a costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de întreprinderea municipală în 2011, planificat pentru 2012, se prezintă în Figura 13 și Figura 14. Întreprinderea a calculat un tarif previzionat pentru anul 2012 în valoare de 27,86lei/m³ pentru serviciile de alimentare cu apă și 27,92lei/m³ pentru serviciul de canalizare.

- Valorile previzionate ale tarifelor pentru apă și canalizare nu diferă mult, un motiv ar fi și ponderea mare în aceste tarife a Rentabilității totale;

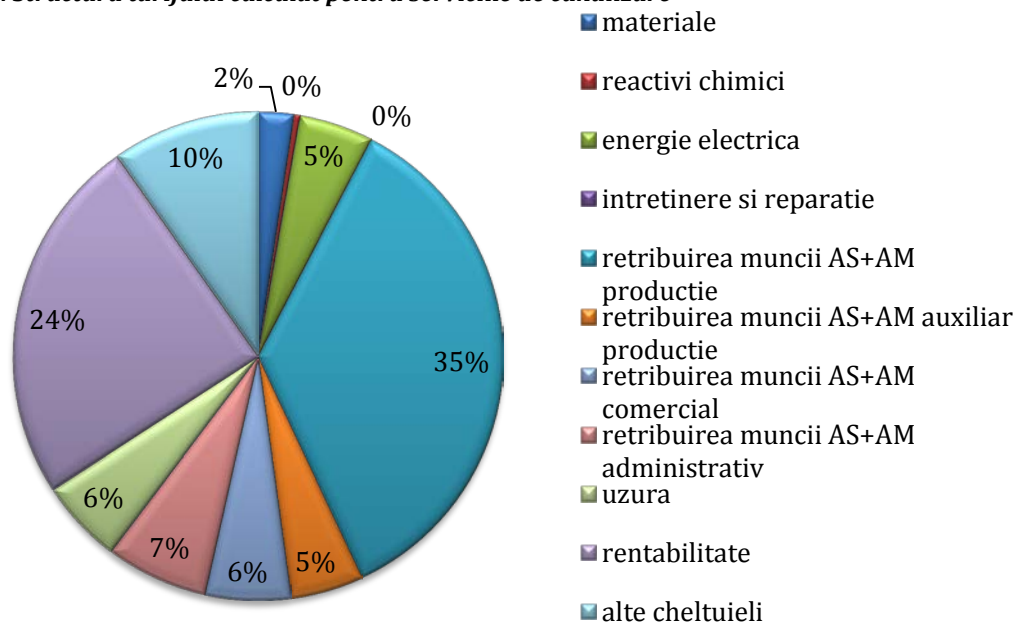
Figura 13. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-35%, 17% constituie cheltuielile cu energia electrică, 18% rentabilitatea și 8% uzura mijloacelor fixe etc.

Figura 14. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 53%, 5% constituie cheltuielile cu energia electrică, 24% rentabilitatea și 6% uzura mijloacelor fixe etc. Din datele analizare rezultă că

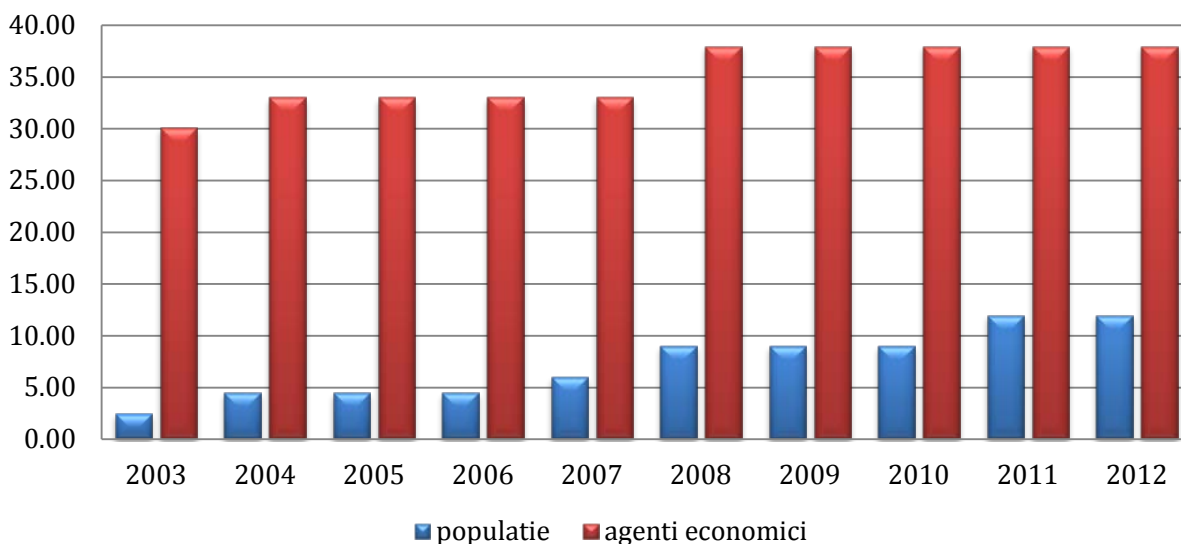
o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii. Acest indicator pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu serviciul de alimentare cu apă.

- *Rentabilitate totală are aceiași valoare pentru serviciul de alimentare cu apă și pentru serviciul de canalizare. Calculele Rentabilitatea totale nu îndeplinesc în totalitate prevederile stipulate în „Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”.*

Conform capitolului V al „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”: „Rra- rata de rentabilitate a activelor materiale și nemateriale pe termen lung se stabilește anual, dar nu mai mare de 10% de către autoritățile abilitate cu dreptul de aprobare a tarifelor respective, în cazul când întreprinderea dispune de un Plan de dezvoltare, renovare și modernizare a activelor existente, coordonat cu organul public central sau local în gestiunea căruia se află întreprinderea, iar uzura acumulată și imposibilitatea de a apela la credite și împrumuturi nu permit îndeplinirea acestuia”.

Subsidarea încrucișată a tarifului pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare, ori suportarea unei părți de cheltuielile pentru populație de alți consumatori, este politica tarifara practică pe larg în Republica Moldova.

Figura 15. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici, lei/mc

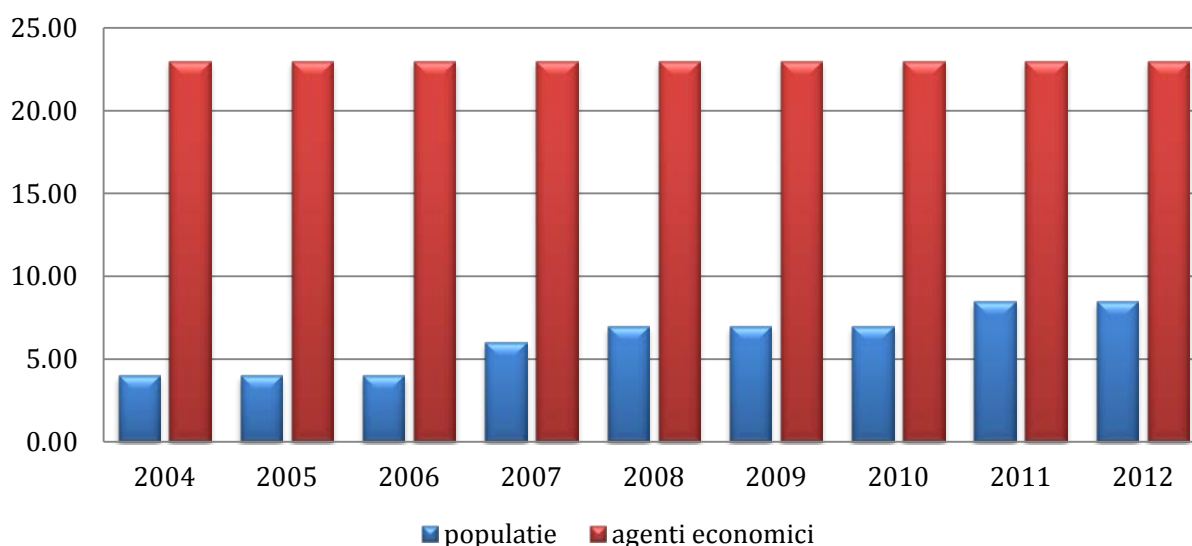


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- + *Pentru Căușeni este specific faptul că tariful pentru agenții economici este relativ stabil în perioada 2003-2012, pe când tariful pentru populație crește treptat, ceea ce face ca diferențele dintre aceste două tarife și respectiv comparativ cu tariful mediu scad.*

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, în 2012 pentru agenți economici este de 3,2 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2003, diferența a constituit 27,6lei/m³, în 2012 aceasta are valoarea de 26lei/m³. Tarifele diferențiate creează dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate. Categoria de consumatori populația are o evoluție mai previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru agenți economici poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subsidiării încrucișate a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut.

Figura 16. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici, lei/mc



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori *agenți economici și instituții bugetare* este constant și nu are creșteri în perioada 2004-2012. Tariful aprobat pentru populație crește în timp. Dacă în anul 2004, diferența, dintre aceste două tarife aprobate, a constituit 19lei/m³, în 2012 aceasta are valoarea de 14,5lei/m³.

La fel tarifele mari pentru consumatorii *agenții economici și instituțiile bugetare* comparativ cu tariful mediu și subvenționarea încrucișată a tarifului pentru populație contribuie la faptul că tot mai mulți abonați din categoria *alți consumatori* forează propriile surse de apă, ceea ce afectează negativ situația economică a întreprinderii municipale. Tabelul 28 prezintă unele întreprinderi și instituții bugetare care au propriile surse de apă.

Tabelul 28. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii

Denumirea consumatorului	Volumul anual de apă consumat, m ³
Asociația Psihologilor	287
Centrul Medicilor de Familie	1098
Orhei-Vit SA	12 681
Ruslan Vrabie	60
SA Elevator Kellej Grains	2 581
SC Moara Succesului	200
Semințe Agro	46
Spitalul r. IMSP Căușeni	13 111
Surcov Vin ICS SRL	961
Tighina Vin SRL	117
Total	31 142

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 28 prezintă aceste întreprinderi și volumul de apă utilizat de acestea anual. Analizând volumul de apă consumat de industria din localitate, vom face calculul profitului de oportunitate (ratat) de către operatorul serviciului de apă.

Pentru cazul livrării apei cu tariful mediu aprobat de 14,55lei/m³ apă, operatorul ar fi putut factura servicii în valoare de:

$$C = 31142 \times 14,55 = 453116 \text{ lei/an;}$$

Dacă întreprinderea ar factura și încasa aceste servicii, costul mediu pentru serviciile de apă s-ar reduce cu 14%.

În cazul respectării Hotărârii Guvernului nr.619 din 16.08.94 pct.4 „Fântânile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare. [Pct.4 introdus prin Hot.Guv. nr.67 din 25.01.05, în vigoare 28.01.05]”. În cazul conservării surselor proprii ale întreprinderilor, volumul de apă consumat de industrie ar influența benefic asupra procesului de uniformizare a tarifelor pentru diferite grupe de consumatori.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, în cele mai dese cazuri, nu se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere.

Tabelul 29. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2010	2011	2012
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m ³	194,2	193,8	208,5
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	2 821,6	3 060,2	3 272,1
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	3 143,9	3 255,1	3 614,2
Tariful mediu efectiv	lei/m³	14,53	15,79	15,69
Costul	lei/m³	16,19	16,80	17,33
Tariful mediu aprobat	lei/m³	11,84	14,55	14,55
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,90	0,94	0,91
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m ³	-1,66	-1,01	-1,64
Diferența totala	mii lei	-322,30	-194,90	-342,05
CANALIZARE				
Volumul apei facturate	mii m ³	140,1	134,1	137,3
Venituri servicii de canalizare	mii lei	1 836,8	1 632,2	1 797,6
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	1 557,4	1 602,6	1 673,5
Tariful mediu efectiv	lei/m³	13,11	12,17	13,09
Costul	lei/m³	11,12	11,95	12,19
Tariful mediu aprobat	lei/m³	13,73	14,60	14,60
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,18	1,02	1,07
Diferența dintre tarif și cost per mc	lei/m ³	1,99	0,22	0,90
Diferența totala	mii lei	279,4	29,6	124,1

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

În acest scop se prezintă Tabelul 29, în care se calculează diferența dintre tariful efectiv și costul 1m³ de apă și canalizare. Pentru perioada analizată, 2010-2012, costurile pentru serviciile de

alimentare cu apă nu au fost acoperite de tariful efectiv. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv pentru apă nu depășește valoarea de 1, și variază între 0,9 și 0,94, ceea ce a dus la un venit de oportunitate (ratat) ce a variat de la 194mii lei în 2011 la 342mii lei în 2012. Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru toți anii analizați valoarea indicatorului depășește 1.

- Pentru serviciul de alimentare cu apă tariful efectiv nu acoperă cheltuielile.

La momentul de aprobare a tarifelor, tarifele diferențiate se aprobă în baza unui tarif mediu aprobat. Datorită faptului că tarifele sunt diferențiate și efectiv se pot factura volume diferite de servicii pe categorii de consumatori, comparativ cu cele planificate efectiv apare un alt tarif - efectiv obținut în perioada de gestiune.

+ Tariful mediu efectiv pentru serviciul de alimentare cu apă este cu puțin mai mare comparativ cu tariful mediu aprobat.

Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă și canalizare este un indicator extrem de important în estimarea capacității de plată a consumatorilor. Conform aliniatului 2 din punctul 5 al „Strategiei de alimentare cu apă și canalizării R. Moldova”, aprobată prin HG № 662 din 13 iunie 2007, factura medie a unei gospodării din zona de prestare a serviciului de alimentare cu apă nu trebuie să **depășească 4% din venitul mediu pe gospodărie.**

Tabelul 30. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif apa	lei/m ³	14	14
Tarif canalizare	lei/m ³	11	
Venit urban trim II 2013	lei/pers/luna	2007,8	2007,8
Consum existent	litri/pers/zi	30,6	28,5
Factura lunara medie persoana	lei	23	12
Gradul de suportabilitate consum existent	%	1,1%	0,6%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

În Tabelul 30 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Căușeni. Deoarece în Căușeni există consumatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații s-au clasificat în cei ce beneficiază numai de serviciu de alimentare cu apă și cei ce beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 30 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatori numai a serviciului apă și consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 4%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii de alimentare cu apă și canalizare (factură este calculată în mediu pentru 30,6l/per/zi), sau numai servicii de apă (factură este calculată în mediu pentru 28,5l/per/zi).

Această metodă în cazul R. Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 21,9% din populație (sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova), nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului. Pentru această grupă de populație venitul constituie mai puțin de 2007lei/pers/lună.

Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom previziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, și costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 17,2lei/m³ iar pentru canalizare 12lei/m³.

Tabelul 31. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apa și canalizare	apa
Costul apa	lei/m3	17,2	17,2
Costul canalizare	lei/m3	12,0	
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	109,6	64,5
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi	%	5,5%	3,2%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

- În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 109,6 lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 5,5%**.
- Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 3,2%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă fără includerea cheltuielilor pentru serviciul de canalizare. În această situație gradul de suportabilitate plafon aprobat la nivel național este depășit.

3.3.4. Concurenți locali

Întreprinderea prestează servicii care se încadrează în noțiunea de „monopol natural”, ceea ce presupune lipsa unei concurențe a acestui segment al pieței pe teritoriul deservit (orașul Căușeni). Situația dominantă a ÎM “Apă-Canal” Căușeni pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de epurare și evacuare a apelor uzate, pe teritoriul orașului Căușeni este stabilită prin Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008. Conform Hotărârii menționate anterior, desfășurarea pe un teritoriu a aceluiași gen de activitate de doi sau mai mulți agenți economici nu este argumentată din punct de vedere economic și tehnologic. Astfel, în fiecare zonă delimitată există câte un singur agent economic care deține infrastructura necesară pentru prestarea serviciilor de alimentare cu apă, de evacuare și epurare a apelor uzate. Agentul economic, care deține infrastructura necesară pentru prestarea serviciilor de alimentare cu apă, de evacuare și epurare a apelor uzate, este unicul care prestează asemenea servicii pe teritoriul respectiv, are posibilitatea de a exercita influență decisivă asupra condițiilor generale de circulație a mărfii pe piața respectivă și de a împiedica accesul pe piață unor alți agenți economici.

În realitate, alimentarea populației orașului Căușeni cu apă potabilă este asigurată atât prin intermediul sistemului centralizat, exploatat de operatorul autorizat - ÎM “Apă-Canal” Căușeni, cât și prin sisteme necentralizate de alimentare cu apă, exploatate de operatori privați.

3.3.5. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

Principalii furnizori cu care lucrează Întreprinderea sunt:

Tabelul 32. Principalii furnizori ai ÎM „Apă-Canal” Căușeni

№	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	SA „Red Union Fenosa”	Energie electrică
2	SA „Moldtelecom”	Servicii telefonice
3	Agropiese TGR Grup I.M.	Piese de schimb
4	Lukoil-Moldova ICS SRL	Produse petroliere
5	Tehagroterra S.C.SRL	Piese de schimb

6	Veritan Prim SC SRL	Materiale de construcții
---	---------------------	--------------------------

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

ÎM „Apă-Canal” Căușeni nu încheie contracte cu toți furnizorii de servicii\produse, contractele sunt încheiate doar cu furnizorii ce prestează servicii permanente ca: SA „Red Union Fenosa”, SA „Moldtelecom”, Lukoil-Moldova ICS SRL, ș.a.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz, dacă furnizorul de energie electrică și servicii de telefonie fixă nu poate fi schimbat, atunci furnizorii de materiale, piese de schimb, produse petroliere pot fi aleși în baza: prețurilor oferite, calității serviciului/produse oferite.

3.4. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Apă-Canal" Căușeni este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul Orășenesc Căușeni din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Apă-Canal" Căușeni din 16.10.2003, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

- captarea, epurarea, distribuția apei prin menținerea apeductelor și canalizării în stare de funcționalitate,
- eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate,
- activitatea comercială cu ridicata pe baza de tarife diferite materiale, echipament pentru deservirea consumatorilor și necesităților de reparație a obiectelor apeduct și canalizare,
- asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeduct și canalizare,
- deservire la nivel înalt a populației.

Planificarea strategică a Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Directorului ÎM "Apă-Canal" Căușeni prin aprobarea fondatorului. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Planificarea strategică la Întreprindere poartă un caracter planificat. Planificarea strategică apare în vizorul fondatorului în dependență de strategii teritoriale cu aspect socio-economic, cum ar fi "Strategia de dezvoltare socio-economică a orașului Căușeni pentru perioada 2013-2021." în cadrul căreia vor fi implementate proiectele "Dezvoltarea serviciului ÎM "Apă-Canal" Căușeni în perioada 2014-2016." și "Modernizarea și dezvoltarea serviciului ÎM "Apă-Canal" Căușeni în perioada 2016-2020.", precum și în cazul apariției finanțării externe de care fondatorul este preocupat. Planificarea strategică conform investițiilor apărute, parțial corespunde cerințelor real existente pentru a forma o strategie de lungă durată, care va duce la dezvoltarea complexă a Întreprinderii pentru a presta servicii de calitate consumatorilor țintă. Unul din proiecte implementate a fost "Dezvoltarea serviciului ÎM "Apă-Canal" Căușeni pentru perioada 2011-2013." ca rezultat s-a reabilitat 5 km rețea de apă și 1 km canalizare, reabilitarea stației de pompare a apelor uzate și construcția unei stații de clorinare în orașul Căușeni. Planificarea strategică poartă un caracter complex de lungă durată și aprobarea ar trebui să fie mai accelerată de implementare a proiectelor. Administrarea Întreprinderii face careva încercări de elaborare a planificării strategice cum ar fi "Planul de activitate a ÎM "Apă-Canal" Căușeni pentru planul calendaristic 2011-2014.", care este aprobat la Întreprindere și coordonat de fondator. Un alt plan amplu de planificare strategică pentru perioadă lungă este elaborarea "Business Planului ÎM "Apă-Canal" Căușeni." prin evaluarea perioadelor precedente anilor 2009-2012. Responsabilul de finanțare pentru a atinge aceste obiective este Administrația Publică Locală. Unul din proiecte de finanțare este susținut de către Banca Mondială în cadrul căreia a participat ÎM "Apă-Canal" Căușeni cu destinație pentru alimentare cu apă și canalizare pentru perioada de 2010-2013.

La Întreprindere nu există cultura managerială de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru. Din acest motiv nu sunt definite procesele decizionale, care ar trebui să tindă în activitatea sa la îndeplinirea obiectivelor strategice, fiind conformați cu misiunea Întreprinderii. Conform Statutului Întreprinderii fondatorul încheie cu Directorul Întreprinderii un contract pentru transmiterea proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității. Toate acțiunile strategice Directorul le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Directorul Întreprinderii.

La întreprindere se practică planificare operațională, ca urmare a unei planificări strategice parțiale. În majoritatea cazurilor deciziile sunt luate impulsiv conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Planificarea este elaborată pentru perioadă scurtă, medie și lungă conform unor obiective operaționale și strategice. Obiectivele sunt determinate în cadrul unor planuri strategice, unde ar trebui să fie indicată viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale. Monitorizarea operațională a indicilor de activitate operațională se reflectă în unele rapoarte cum ar fi: "Evoluția numărului de clienți cu divizare pe categorii pentru anii 2010-2012.", "Evoluția cantității la aprovizionare cu apă și canalizare pe categorii pentru perioada anilor 2010-2012.", "Rapoarte financiare anuale", "Rapoarte pe consumuri, cheltuieli și investiții, trimestrial", "Raport situațional la Apeduct și Canalizare, anual". Monitorizarea operativă redată include indicii real îndepliniți, care sunt măsurăți cantitativ și valoric fără a fi indicate ratele de creștere/descrere.

Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și Întreprinderii.

Tabelul 33. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

Planificarea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - eficacitate ✓ Planificarea strategică este procesul care implică revizuirea condițiilor de piață, a nevoilor clienților, a dezvoltării tehnologice și a disponibilității resurselor, a tot ceea ce valorifică la oportunitățile specifice și ia în calcul amenințările cu care se confruntă întreprinderea
Planificarea operațională	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - eficiență
Misiunea întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distinctive și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări ✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra clientului decât asupra produsului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete ✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii ✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt ✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare ✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategia este menită să descrie imaginea pe care întreprinderea dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă întreprinderea, iar nu către cum vrea să acționeze ✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele ✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În cele ce urmează este descris procesul recomandat de planificare strategică pe care Întreprinderea ar trebui să-l parcurgă.

Tabelul 34. Procesul recomandat de planificare strategică

Etapa 1. Fundamentarea
Pasul 1. Declararea Viziunii
Pasul 2. Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
Etapa 2. Analiza
Pasul 3. Formularea Obiectivelor
Pasul 4. Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
Pasul 5. Analiza punctelor forte și slabe interne
Pasul 6. Identificarea nevoii de schimbare
Etapa 3. Decizia
Pasul 7. Opțiuni și decizii strategice
Pasul 8. Implementarea deciziilor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului de planificare strategică	
+/-	Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Obiective strategice stabilite pe parcursul apariției proiectelor de finanțare + Viziuni strategice pe perioadă lungă cu scop de dezvoltare a Întreprinderii + Planuri strategice pentru diferite perioade prognozate + Tendința administrației de a forma viziuni strategice pentru dezvoltarea Întreprinderii + Politică parțială de dezvoltare strategică, atât la fondator, cât și la administrația Întreprinderii - Comunicare parțial activă dintre conducerea întreprinderii și fondator în privința activității strategice a Întreprinderii - Controlul parțial asupra calității activității întreprinderii din punct de vedere operațional, care ar trebui să rezulte din planificarea strategică - Monitorizarea parțială a situației Întreprinderii - Implicarea parțială a administrației Întreprinderii și fondatorului în evaluarea și planificarea activității de dezvoltare a Întreprinderii - Politică strategică impulsivă din care uneori derivă politica operațională și ca rezultat sunt desemnate unele obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> → Declararea unei viziuni de activitate pe termen lung → Redecararea unei misiuni a Întreprinderii pe termen mediu → Monitorizarea permanentă prin raportare periodică a gradului de îndeplinire a obiectivelor strategice identificate pe perioadă scurtă, medie și lungă din care să reiasă obiectivele operaționale clar menționate pe perioada scurtă și medie → Aplicarea metodelor de analiză și evaluare periodică, care să ducă la elaborarea unei strategii durabile → Elaborarea strategiilor multilaterale de dezvoltare pe perioadă scurtă, medie și lungă → Elaborarea planurilor tactice, care sunt elaborate pe termen scurt, ce vizează obiectivele strategice și le concretizează → Elaborarea planurilor operative în conformitate cu planurile tactice și strategice, care includ obiective și indicatori respectivi → Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților → Implementarea planificării operaționale lunare, trimestriale, semestriale și anuale → Aplicarea analizei aprofundate prin metode de evaluare a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung
--------------------	---

3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional ÎM "Apă-Canal" Căușeni este constituită din Aparatul Administrativ, Secția Apeduct, Secția Canalizare, Sector Stație de Epurare, Secția de Desfacere/Evidență și Control, Servicii indirecte.

Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționali și parțial strategici, în sensul că fiecare componentă sau acțiune organizatorică corespunde cerințelor de activitate a Întreprinderii. Sistemul de administrare al Întreprinderii cuprinde totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea, care sunt structurate într-un cadru organizatoric, în care se desfășoară procesele de conducere al activității în ansamblu. Sistemul de conducere al Întreprinderii este definit de următoarele componente și anume:

- ◆ subsistemul decizional sau *conducător*,
- ◆ subsistemul operațional sau *condus*,
- ◆ subsistemul informațional sau *de legătură*.

Structura organizatorică actuală a Întreprinderii asigură parțial premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite. Aceasta cuprinde două părți:

1. structura de conducere – *funcțională*;
2. structura de producție – *operațională*.

Aparatul Administrativ

Structura aparatului administrativ al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Conducerea Întreprinderii			
Director	1	administrarea întreprinderii, efectuează conducerea metodică și coordonarea activității subdiviziunilor structurale a Întreprinderii, conduce activitatea de elaborare și aplicare a sistemului complex de dirijare a Întreprinderii, controlează calitatea îndeplinirii tuturor	Primarul orașului

		regulamentelor, efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	
Inginer Șef	1	stabilește politica tehnică și direcțiile dezvoltării tehnice a Întreprinderii, efectuează controlul de respectare a disciplinei de proiectare, construcție, implementarea tehnologiilor, regulilor și normelor, conduce activitatea serviciilor tehnice la Întreprindere organizarea și coordonarea sectorului de desfacere în relațiile cu clienții (persoane juridice) și consumatorii (persoane fizice), gestiunea și controlul activității personalului sectorului	Director
Contabil Șef	1	organizează, îndrumă, conduce și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar-contabile a Întreprinderii, organizează și gestionează secția, organizează și coordonează evidența contabilă	Director
Personal			
Economist principal	1	analiza economică a activității financiare a Întreprinderii, analiza eficacității economice a Întreprinderii	Contabil Șef
Contabil	2	calcularea și eliberarea salariului și altor plăți salariale, evidența cărților de salarii, completează registrul de casă, asigură plata salariilor, plăților în numerar, întocmirea disponibilului în numerar, evidența scadențelor facturilor de la furnizori și clienți	Contabil Șef
Dispecer-magaziner/ Secretar	1	asigurarea condițiilor optime pentru realizarea de către șef a unor contacte eficiente cu persoanele din interiorul și exteriorul Întreprinderii, asigurarea unei bune circulații a documentelor și informațiilor la nivel de întreprindere, evidența și repartizarea corespondenței, asigurarea legăturilor telefonice la Întreprindere, recepționează și înregistrează de la clienți cazuri de accidente și avarii cu redirecționare serviciului tehnic	Director
Jurist	1	elaborează și participă la elaborarea documentelor cu caracter juridic, acordă asistență juridică sectoarelor întreprinderii în pregătirea documentelor juridice	Director

Secția de Desfacere / Evidență și Control

Personalul secției de desfacere / evidență și control are funcția de a lucra cu clienții în privința controlului de plăți, soluționarea situațiilor apărute în cadrul relațiilor cu clienții, verificarea stării de contorizare la client. În componența secției de desfacere la ÎM "Apă-Canal" Căușeni intră 9 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Controlor de agenți economici	1	evidența serviciilor prestate agenților economici, controlul agenților economici în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, duce evidența contractelor încheiate cu consumatorii	Inginer Șef
Controlori	6	evidența serviciilor prestate populației, controlul consumatorilor în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu	Inginer Șef

		legislația	
Operator	1	Introducerea, validarea și prelucrarea datelor	Contabil Șef
Casier	1	Încasarea plăților de la clienți	Contabil Șef

Secția Apeduct

Personalul secției apeduct are funcția de supraveghere a apeductelor de alimentare cu apă de la sursa de pompare până la consumatorul de apă. Specialiștii au obligațiuni de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de pompare și transportare a apei.

În componența secției apeduct la ÎM "Apă-Canal" Căușeni intră 19 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Apeduct	1	organizarea și coordonarea secției apeduct, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Inginer Șef
Lăcătuș	5	lucrări intervenție și reconstrucție	Maistru Apeduct
Electrogazosudor	1	lucrări de sudare	Maistru Apeduct
Operator	4	deservire la construcția de închidere a apei	Maistru Apeduct
Mașinist	4	deservire la instalațiile de pompare	Maistru Apeduct
Revizor tehnic la conducte	1	organizarea controlului tehnic la conducte	Maistru Apeduct
Conducător automobil de accidente	2	conducerea și deservirea automobilului de accidente, deservirea operațională a rețelelor apeduct în caz de accidente	Maistru Apeduct
Conducător excavator	1	conducerea și deservirea excavatorului, deservirea operațională a rețelelor apeduct în caz de accidente	Maistru Apeduct

Secția Canalizare

Personalul secției canalizare are funcția de supravegherea sistemului de canalizare. Specialiștii au obligațiuni de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de canalizare.

Componența secției canalizare la ÎM "Apă-Canal" Căușeni include 10 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Canalizare	1	organizarea și coordonarea serviciului de deservire tehnică a sistemului de canalizare, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Inginer Șef
Lăcătuș	1	efectuează reparația tehnică a sistemului de canalizare	Maistru Canalizare
Lăcătuș	2	instalarea și deservirea tehnică a sistemului de canalizare	Maistru Canalizare
Electrogazosudor	1	lucrări de sudare	Maistru Canalizare
Mașinist	4	deservirea instalațiilor de pompare, stațiilor de purificare	Maistru Canalizare
Conducătorul automobilului specializat	1	deservirea sistemelor de canalizare cu ajutorul automobilului de stropire	Maistru Canalizare

Sector Stația de Epurare

Supravegherea stației de epurare. Specialiștii au obligațiuni de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă stația de epurare.

Componența stației de epurare la ÎM "Apă-Canal" Căușeni include 11 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Stației de Epurare	1	organizarea și coordonarea serviciului de deservire tehnică a stației de epurare, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Inginer Șef
Operator	6	deservire la stația de epurare	Maistru Stației de Epurare
Lăcătuș	2	deservirea și reparația tehnică a sistemului de canalizare	Maistru Stației de Epurare
Electrosudor	1/0,5	lucrări de sudare	Maistru Stației de Epurare
Muncitor la stația de epurare	1/0,5	deservirea stației de epurare	Maistru Stației de Epurare

Servicii Indirecte

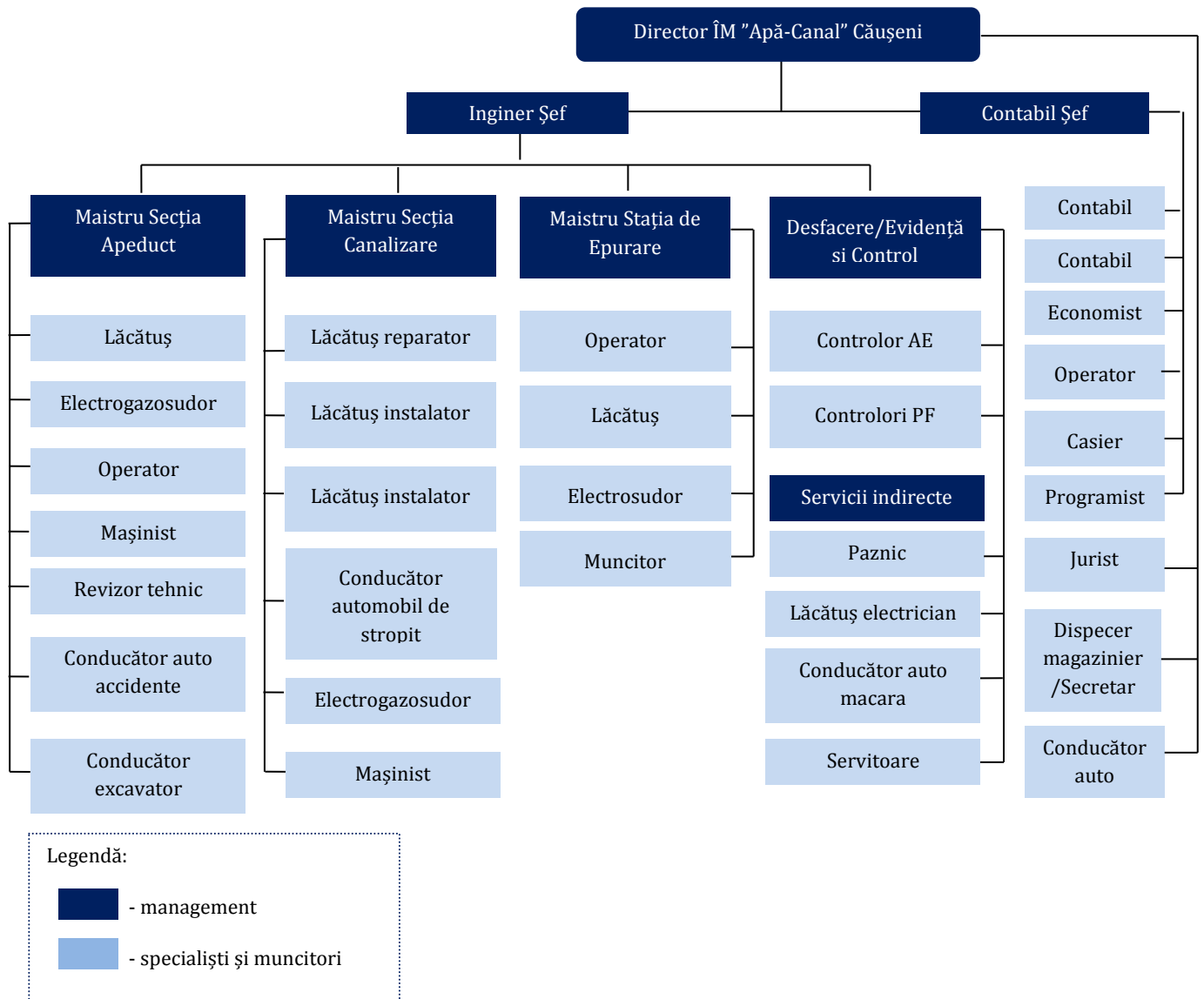
Componența serviciilor indirecte la ÎM "Apă-Canal" Căușeni include 8,5 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Programator	1	deservirea sistemului informațional la Întreprindere (prin cumul)	Contabil Șef
Conducător pe automacara	1	conducerea și deservirea lucrărilor de construcție și reparație a apeductului și sistemelor de canalizare	Inginer Șef
Paznic	4	paza obiectelor la Întreprindere	Inginer Șef
Lăcătuș - electrician	1	deservirea și reparația sistemului de electricitate	Inginer Șef
Îngrijitor încăperilor clădirii administrative	0,5	lucrări de îngrijire a încăperilor din blocul administrativ	Inginer Șef
Conducător automobil	1	deservirea Întreprinderii la transportări personal	Director

Funcțiile specialiștilor sus enumerate se structurează în funcții de conducere și funcții de execuție. În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană.

Organigrama ÎM "Apă-Canal" Căușeni, elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 17:

Figura 17. Organigrama ÎM "Apă-Canal" Căușeni



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric	
+	Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului
Efecte	+ Comunicare ierarhică cu personalul executiv + Repartizarea responsabilităților personalului + Repartizarea personalului conform funcțiilor + Repartizarea activității pe sectoare de activitate - Absența Organigramei - Absența unei subordonări clare în unele activități

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii ⇒ Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe ⇒ De revăzut subordonarea personalului ⇒ De segmentat delegarea obligațiilor operaționale în cadrul personalului de management
--------------------	---

3.4.3. Sistemul de management

Managementul organizațional

Organul de conducere al ÎM "Apă-Canal" Căușeni este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Căușeni, fiind gestionată de Primar.

Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii este Primarul și Directorul Întreprinderii. Părțile implicate în elaborarea și aprobarea structurii organizatorice a Întreprinderii sunt Primarul și Directorul Întreprinderii.

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională și parțial strategică. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procesele de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal, care ar putea să fie activat. Viziunea strategică a administrației Întreprinderii este aplicată pentru atragerea investițiilor în renovarea sau reparația tehnică a sistemului de canalizare, apeduct, etc.

Puncte forte:

- + *Din punct de vedere organizatoric, activitatea este structurată rațional conform cerințelor genului de servicii la apeduct și canalizare;*
- + *Există o divizare flexibilă a muncii conform funcțiilor;*
- + *Se urmărește divizarea proceselor de bază, cum sunt prestarea serviciilor (desfaceri), supraveghere și reparații tehnice, procese microeconomice;*
- + *Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe;*
- + *Se practică monitorizarea periodică a activității operaționale prin măsurarea indicatorilor măsurabili cantitativi și valorici;*
- + *Se practică o activitate în direcția de atragere de investiții;*
- + *Se practică implementarea planificării strategice pentru perioadă medie și parțial pe perioadă lungă .*

Puncte slabe:

- *Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luarea deciziilor;*
- *Nu există o viziune strategică complexă cu descrierea proceselor tactice și operaționale;*
- *Nu există plan strategic complex de lungă, medie și scurtă durată, care s-ar reflecta în planul operațional cu scop de îndeplinire a obiectivelor prin formarea și controlul de îndeplinire a indicatorilor din care să rezulte un plan de acțiuni pentru a atinge rezultatele planificate.*

Recomandări

- ⇒ *Repartizarea și delegarea largă a funcțiilor între personalul de management*
- ⇒ *Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre sectoare*
- ⇒ *Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională și responsabilități*

- ⇒ Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică a Întreprinderii
- ⇒ Elaborarea unui plan strategic complex de dezvoltare a Întreprinderii

Sistemul informațional și de comunicare

Pentru menținerea activității Întreprinderii se folosește comunicarea informațională, care stă la baza desfășurării procesului decizional. Pentru formarea unui astfel de proces este nevoie de formarea unui sistem funcțional intern la Întreprindere.

Descrierea sistemului informațional la ÎM "Apă-Canal" Căușeni este redată în Tabelul 35.

Tabelul 35. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Criteria	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem semi automatizat	✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem integru automatizat de stocare și prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale din toate sectoarele
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	✍ Cauze: <ul style="list-style-type: none"> ✦ lipsa automatizării proceselor pe sectoare ✦ absența interconexiunii informaționale dintre sectoare
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blankuri, jurnale) Suport electronic	✍ Informația este sistematizată pe secții și sectoare ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie și electronic ✍ În unele secții informația este sistematizată atât pe suport de hârtie, cât și electronic – evidența contabilă, lucrul cu clienții, evidența comercială
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional factografic	✍ Parțial se petrece analiza informațională externă ✍ Se petrece analiza parțială a informației interne în baza documentației existente ✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale ✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	✍ Directorul este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Director și munerii conform direcției de activitate și responsabilitate
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale, mijloace electronice	✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior ✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor cu angajații
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronice (parțial)	✍ Din motiv de absență a sistemului integral automatizat de informare și dotarea limitată cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate manual și parțial electronic. Informația este păstrată pe suport de hârtie și electronic.
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe, telefon, electronic procesul de transmitere a informației este continuu ✍ Transmiterea informației are un caracter parțial regulat ✍ Pentru sistematizarea informațională Directorul

		organizează ședințe cu șefii de sectoare în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor
--	--	---

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 36).

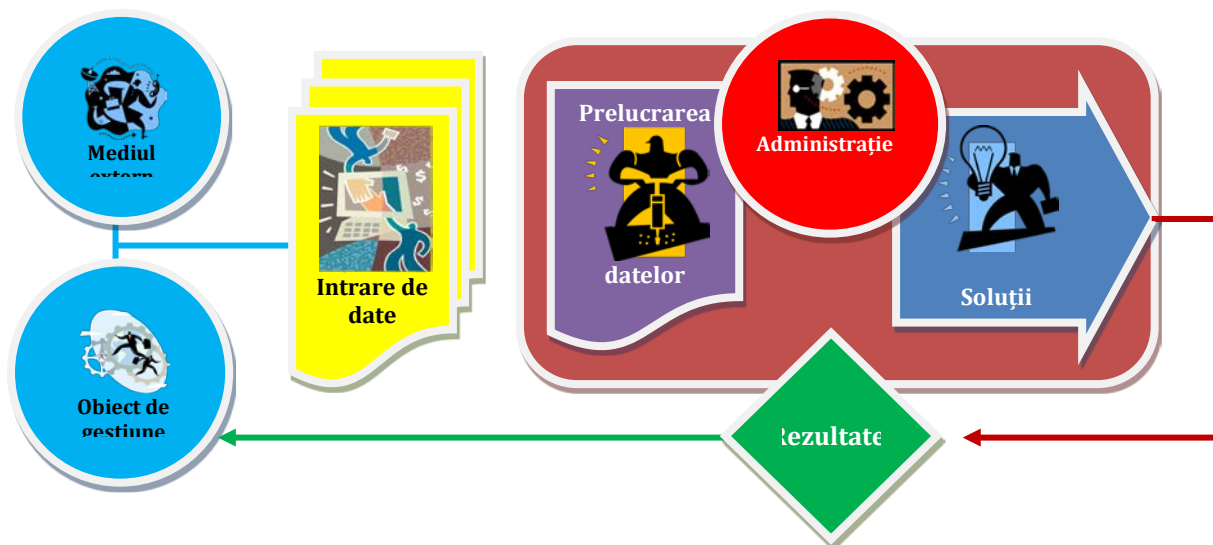
Tabelul 36. Infrastructura informațională a ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Rețea internă	
Calculatoare	Director -1 unitate Contabil șef - 1 unitate Contabil casier - 1 unitate Total - 3 unități
Tehnică de birou	Printer - 1 unitate în Contabilitate Copiatoare - 1 unitate Fax - 1 unitate Scanner - 1 unități în Contabilitate Total - 4 unități
Intranet	1C
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	10 unități - numere corporative, Director, Inginer Șef, personal administrativ
Telefoane staționare	Total - 8 unități în subdiviziuni
Stații telefonice mobile	nu
Softuri	
	1C - contabilitate - client

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni este reflectată în Figura 18.

Figura 18. Structura sistemului informațional ÎM "Apă-Canal" Căușeni



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni este prezentată în Tabelul 37.

Tabelul 37. Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Nivelul strategic	Fondatorul	<p>Obligațiuni: controlul general asupra activității Întreprinderii</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare strategică ✓ Controlul periodic al activității Întreprinderii ✓ Aprobarea statelor de personal și tarife <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate</p> <p>Acces la informație: mediere prin intermediul Directorului</p>
	Director	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor operaționale și tactice ✓ Formarea statelor de personal și a tarifelor <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate</p> <p>Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională sau prin manageri de sector</p>
	Șefii de sectoare /secții	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității sectorului / secției, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din sector/secții</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă a sectorului / secției ✓ Controlul operațional al activității sectorului / secției ✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, operativitate</p> <p>Acces la informație: parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor sectoare / secții</p>
	Specialiști Muncitori	<p>Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Îndeplinirea sarcinilor operaționale ✓ Raportare <p>Cerințe: exactitate, claritate, operativitate</p> <p>Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru</p>
Nivelul de gestiune		
Nivelul de executare		
Nivelul exploatațional		

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Canalele de bază, prin intermediul cărora este realizată transmiterea informației în interiorul Întreprinderii și care formează legătura dintre mediul intern și cel extern al Întreprinderii sunt determinate de posibilitățile și cerințele structurii informaționale actuale ale Întreprinderii.

Mijloacele de comunicare utilizate pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii preponderent sunt ședințele. Sunt utilizate și mijloacele moderne de legătură telefonică, care asigură comunicarea atât între angajații Întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează Întreprinderea.

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM "Apă-Canal" Căușeni din 16.10.2003 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Căușeni):

- ✓ gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.),
- ✓ lista de state, fondul și normativele de salarizare,
- ✓ prețuri și tarife pentru serviciile prestate de Întreprindere.

Sistemul de gestiune a Întreprinderii este prestabilit de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Primăriei Căușeni, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară:

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către Șeful (Director) acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul - Consiliul orașenesc al Primăriei Căușeni • Angajarea Șefului (Director) e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă • În contractul încheiat între fondator și Șef (Director) se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care Șeful (Director) desemnat își exercită atribuțiile, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului • Șeful (Director) poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract • Relațiile conducătorului Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale • În limitele competenței sale, emite ordine și elaborează instrucțiuni în baza și întru executarea Legilor în vigoare, deciziilor fondatorului și organelor ierhice superioare, care sunt obligatorii pentru Întreprindere • Reprezintă fără procură interesele Întreprinderii în diverse întreprinderi, organizații, instanțe judiciare • Șeful (Director) semnează de comun acord cu Contabilul Șef documente, care servesc ca bază pentru evidența contabilă • Forma de bază a participării colectivului de muncă la administrarea Întreprinderii este adunarea generală, deciziile căreia poartă un caracter de recomandare
Activitatea economică	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își determină de comun acord cu Primăria privind aprovizionarea orașului cu apă potabilă, evacuarea apelor reziduale • Întreprinderea își organizează activitatea cu scopul de atingere a indicilor economici stabiliți și elaborează acțiuni de ameliorare a indicilor economici și ridicarea rentabilității Întreprinderii, consolidarea disciplinei de muncă și aplicarea corectă a prețurilor și tarifelor • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la producția, lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială, sporirea veniturilor salariaților săi • Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materiale consumabile

	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea, în baza studiului conjuncturii pieței, fluctuației prețurilor și a posibilităților partenerilor își organizează asigurarea tehnico - materială a procesului său de producere și construcții capitale, procurând resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii • Prețurile pentru serviciile pentru care Întreprinderea deține monopol sunt reglementate de stat • Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație • Întreprinderea creează de sine stătător structura sa de producție, devizele de cheltuieli, bilanțul veniturilor și pierderilor, fiind aprobate de Primărie
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea este obligată să respecte cu strictețe prevederile acordurilor colective privind protecția muncii, mediului ambiant și prescripțiile vizând tehnica securității, fiind răspunzătoare pentru prejudicierea sănătății și capacității de muncă a salariaților săi în modul stabilit de lege
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative, contabile ale activității sale • Pentru falsificarea datelor evidenței contabile și statistice, ale dărilor de seamă și informațiilor furnizate potrivit cerințelor legale, persoanele oficiale ale Întreprinderii poartă răspundere disciplinară, materială sau penală, în conformitate cu legislația în vigoare
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator • Activitatea financiară și economică a Întreprinderii este verificată sistematic de către o organizație de audit, autorizată în acest scop prin contract special • Controlul activității Întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sunt atribuite prin lege, de care organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control – financiar, fiscal, bancar, precum și de alte structuri de stat • În caz de lichidare a Întreprinderii controlul asupra Comisiei de lichidare este efectuat de către fondator sau de organul desemnat de acesta
Activitatea de reorganizare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în temeiul deciziei fondatorului și în conformitate cu legislația în vigoare • Reorganizarea duce la transmiterea tuturor drepturilor și obligațiilor succesivului în drepturi ale Întreprinderii • În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare • Lichidarea Întreprinderii este efectuată conform hotărârii fondatorului, judecătii, altor circumstanțe prevăzute de legislație

Concluzii și Recomandări

Punctele forte și slabe ale sistemului de management

-	Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Întârzieri de prezentare a informației operative conducerii ▶ Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor ▶ Micșorarea vitezei de prelucrare a informației ▶ Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util ▶ Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor ▶ Lipsa bazei de date privind starea ramurii de aprovizionare cu apă și canalizare a localității cu scop de a lua decizii strategice, care apoi se vor reflecta în acțiuni operaționale

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Implementarea formelor de raportare ⇒ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor ⇒ Implementarea registrelor (electronice) pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate conform următoarelor înregistrări obligatorii: <ul style="list-style-type: none"> • data și ora anunțării defecțiunii • data programată și ora începerii executării lucrărilor • data și ora finalizării • tipul intervenției • tipul și cantitatea de materiale utilizate • utilajele și forța de muncă • nominalizarea echipei de lucru • costul lucrărilor pe structură de deviz general • altele
+/-	Absența și/sau utilizarea limitată a mijloacelor de comunicare informațională moderne
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicare telefonică în mediul interior și cu cel extern ▶ Automatizarea parțială a proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale ▶ Automatizarea parțială pentru comunicare internă și externă ▶ Absența posibilității stocării integrale a informației la Întreprindere ▶ Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul modernă ⇒ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor ⇒ Automatizarea tuturor secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet ⇒ Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare internă și externă

3.4.4. Stilul de management

Se disting două tipuri umane de manageri:

- extravertiții: persoane deschise lumii exterioare la care predomină tendințele obiective,
- introvertiții: persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate, la care predomină tendințele subiective.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Directorul ÎM "Apă-Canal" Căușeni este cel *extravertit*.

Această polarizare a tipurilor umane de manageri este diversificată prin tipuri intermediare de manageri. Se pot preciza următoarele tipuri umane de manageri:

- echilibrații: persoane meditative, dar energice, adaptabile, dar cu rezerve, deschiși lumii exterioare, echilibrații constituie prototipul conducătorului,

- compensații: persoane la care tipurile extravertit și introvertit coexistă doar temporar, alternând cu o anumită periodicitate, persoanele din această categorie acumulează fapte, observații, meditează asupra lor, trag concluzii și le verifică și reprezintă tipul creatorilor.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Directorul ÎM "Apă-Canal" Căușeni este cel *echilibrat*.

Tipul uman al managerilor se manifesta in mod cotidian prin stilul de management. După stilul de management pe care-l utilizează managerul avem următoarea clasificare:

- stilul democrat participativ la care se constată: preocuparea pentru realizarea obiectivelor întreprinderii fără a neglija problemele subordonaților, ușurința în stabilirea și menținerea contactelor umane, delegarea largă a autorității, responsabilitate, tact, bunăvoință, atașament;
- stilul autocrat reprezintă negativul stilului anterior: lipsa consultării, plasarea în prim plan a autorității formale, lipsa de încredere în subordonați, lipsa delegării, control și îndrumare excesivă;
- stilul participativ – autoritar, destul de frecvent întâlnit, prezintă caracteristici aflate la jumătatea intervalului limitelor prezentate.

Conform acestei clasificări, stilul caracteristic Directorul ÎM "Apă-Canal" Căușeni este cel *participativ – autoritar*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 6.

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale stilului de management	
+/-	Utilizarea stilului de management participativ-autoritar
Efecte	+ Comunicare deschisă cu presonalul de management + Comunicare operativă cu personalul de management - Absența evaluării stilului de conducere și tipului de management
Recomandări	⇨ Evaluarea stilului și tipului de management la toate nivelele de manageri ⇨ De revăzut stilurile și tipurile de manageri, fiind adaptate la mediul situațional ⇨ Elaborarea cerințelor față de profilul psihosocioprofesional al conducătorului Întreprinderii și managerilor de sectoare/secții

3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

Controlul intern al activității Întreprinderii este realizat de către personalul împuternicit conform obligațiunilor și procedurilor practicate în cadrul Întreprinderii.

Caracteristicile sistemului de control intern al ÎM "Apă-Canal" Căușeni sunt prezentate în Tabelul 38.

Tabelul 38. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Criterii	Caracteristicile sistemului	Comentarii
-----------------	------------------------------------	-------------------

intern de control		
Modalitate de exercitare	Intern Extern	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Sistem de control integrat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ În legătură cu aceea că Directorul este nemijlocit implicat în unele procese operaționale, controlul asupra proceselor din Întreprindere are un caracter centralizat, dar fără o posedare operativă a informației operaționale în mod integral ✍ Controlul nemijlocit sau parțial delegat prin centralizare servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto
Grad de centralizare	Sistem de control centralizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii ✍ La nivel strategic și parțial operațional de gestiune controlul este realizat de Director ✍ Controlul operațional direct și prin delegare este îndeplinit de Inginerul Șef și Contabil Șef prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională în sectoarele acestora ✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Director conform datelor operaționale oferite de Contabilul Șef și Economistul principal
Grad de acoperire	Extins	✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitatea de execuție	Regular Operațional	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor interne ✍ Controlul se petrece zilnic în mod operațional
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Directorului
Subiecții controlului intern	<p>Directorul Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între manageri și specialiști</p> <p>Șefii sectoarelor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru</p>	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ⬇ Activitatea personalului ⬇ Indicatorii stațiilor de pompare ⬇ Avarii și dereglări în sistemul de apeduct și canalizare ⬇ Furtul de apă ⬇ Grad de satisfacție a clientului ⬇ Gradul tehnico-material ⬇ Grad de utilizare a resurselor ⬇ Fluxurile bănești ⬇ Situația activelor materiale ⬇ Situația financiară a Întreprinderii 	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Depistarea încălcărilor și devierilor ▶ Înlăturarea operativă a devierilor ▶ Disciplinarea personalului ▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului 	
Baza	Feed-back – sistemul de legătură informațională	✍ Este o comunicare deschisă inversă dintre personalul Întreprinderii de la toate nivelele, ce asigură operativitatea

	inversă	în transmiterea informației referitoare la situația curentă
Metode și instrumente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor • Evidența • Monitorizare • Vizite • Control • Analiză • Raportare • Ședințe • Inventariere • Comparații cu analogii 	
Grad de automatizare	Control neautomatizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru
Grad de formalizare	Scăzut	<ul style="list-style-type: none"> ✍ La Întreprindere există parțial regulamente, standarde, reguli de control intern ✍ Controlul are un caracter impulsiv și situațional
Documentarea	Parțial	<ul style="list-style-type: none"> ✍ La Întreprindere este elaborată o metodă de raportare a situației operaționale prin indicatori cantitativi și valorici ✍ În baza obligațiilor prevăzute în fișele de post se evaluează parțial activitatea fiecărui angajat

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în Tabelul 39:

Tabelul 39. Nivelurile controlului intern la ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Nivelul 4 Fondatorul	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile personalului administrativ
Nivelul 3 Directorul	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea întreprinderii • Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele sectoarelor/secțiilor • Munca personalului
Nivelul 2 Șefi de sectoare și secții	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea sectorului/secției • Rezultatele sectorului/secției • Munca personalului sectorului/secției
Nivelul 1 Specialiști/Muncitori	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea personală • Rezultatul activității personale

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM "Apă-Canal" Căușeni se reflectă în rapoartele operaționale periodice și anuale unde sunt menționați indicatorii care redau eficacitatea activității Întreprinderii. Acești indicatori reflectă gradul de calitate atât

valoric, cât și cantitativ a serviciilor prestate în baza nivelului de calitate a sistemului de furnizare a apei și canalizare. La Întreprindere se practică analiza strategică pentru perioadă medie și operațională de facto prin indicatori de performanță pe perioadă scurtă – până la 1 an. Periodic se face analiza indicatorilor cantitativi și valorici reali pentru 3-4 ani. În baza unui Business plan s-a făcut o analiză situațională atât pentru anii precedenți 2009-2012, cât și prognoză pentru anii 2013-2018.

Conform datelor indicate la Analiza veniturilor din vânzări, se observă în anul 2011 o tendință de creștere ușoară de 6 % a numărului de clienți pentru prestarea serviciilor de furnizare a apei la persoane fizice și o stagnare la prestarea serviciilor de canalizare. În aceeași perioadă creșterea numărului de persoane juridice este de 8% la prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă, iar în anul 2012 față de 2011 la fel se observă o creștere de 7%. Numărul de clienți la prestarea serviciilor de canalizare crește în 2011 cu 6%, iar în 2012 scade cu 4% față de anul precedent. Această creștere de clienți a dus la rândul său o creștere a veniturilor din activitatea Întreprinderii pe parcursul anilor 2010-2012. Cea mai mare parte a veniturilor revine din prestarea serviciilor persoanelor fizice. Activitatea Întreprinderii este mai mult preocupată de prestarea serviciilor de alimentare cu apă, care atrage cel mai mare venit, iar canalizarea este serviciul rezultat. În anii respectivi administrația Întreprinderii a atras o mare atenție în atragerea în rândul de clienți un mare număr din rândul persoanelor juridice.

Raportarea indicatorilor de tendință a activității Întreprinderii oferă managementului Întreprinderii posibilitatea de a evalua situația de poziționare generală al activității, inclusiv de a depista pe viitor direcțiile de activitate în domeniu.

Concluzii și Recomandări	
Puncte forte și slabe ale sistemului de control intern	
–	Gradul mic de formalizare a funcției de control
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Lipsa formelor de raportare și documentare ◀ Lipsa standardelor de raportare ◀ Lipsa standardelor de activitate ◀ Lipsa evaluării periodice a activității conform indicatorilor de eficiență ◀ Lipsa reglementării funcției de control ◀ Lipsa formalizării procedurilor de control ◀ Lipsa automatizării sistemului de control
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nivelul scăzut al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată de conducerea Întreprinderii ▶ Caracter de control parțial ▶ Verificări situaționale ▶ Imposibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității ▶ Controlul intern prezintă un rol slab în privința disciplinării personalului în îndeplinirea obligațiilor sale
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Implementarea sistemului de raportare de control sistematică ⇒ Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și activității curente ⇒ Sistematizarea documentației sectoare conform standardelor la Întreprindere ⇒ Elaborarea indicatorilor de eficiență a activității operaționale și strategice ⇒ Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență aceștea se vor clasifica după următoarele categorii: <ul style="list-style-type: none"> • indicatorii operaționali de eficiență – reflectă date despre eficiența în producere atât material, cât și valoric (volumul de pompare a apei, menținerea nivelului de calitate a apei, consumul de apă, etc.) • indicatorii de eficiență în management (nivelul de acoperire a populației, numărul de contoare instalate din acoperirea totală a clienților, etc.) • indicatorii de eficiență financiară (rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, grad de returnare a datoriilor, etc.) • indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (gradul de schimbare a rețelei, gradul de lucrări de reparație a sistemului de furnizare a apei și canalizare, etc.) ⇒ Implementarea programului sistematic de control ⇒ Îmbunătățirea gradului de raportare operativă ⇒ Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal ⇒ Repartizarea periodică a obligațiilor personalului pentru majorarea eficienței ⇒ Reglementarea ativității prin elaborarea consecutivității proceselor

+/-	Forme de control curente
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Nivel scăzut de formalizare a funcțiilor de control ◀ Lipsa acțiunilor de control planificate ◀ Lipsa controlului structurat cu scop de repartizare optimă a resurselor ◀ Lipsa controlului periodic, care ar permite depistarea erorilor comise în cadrul proceselor planificate sau implementate pentru a nu fi repetate pe viitor
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale de avarii în rețea și înlăturarea operativă a defectelor în sistemul de alimentare cu apă sau de canalizare ▶ Operativitate înaltă în cunoașterea informației situaționale curente ▶ Implicarea resurselor de gestiune în realizarea controlului ▶ Caracterul situațional al controlului ▶ Monitorizarea insuficientă a mediului intern și extern pentru a prevedea riscurile ▶ Pierderea controlului asupra viziunelor strategice ▶ Pierderea controlului asupra gradului de îndeplinire a proceselor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Planificarea sistematică a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung ↪ Implementarea standardelor reale care pot fi înțelese și aplicate de personal ↪ Motivarea personalului pentru rezultatele atinse ↪ Implementarea controlului în timp util ↪ Verificarea preventivă a acțiunilor planificate ↪ Orientarea funcției de control la rezultate, atingerea obiectivelor și indicatorilor ↪ Inventarierea regulată și periodică
+/-	Implicarea conducerii în petrecerea controlului activ, permanent și extins
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Grad de centralizare ◀ Monitorizarea slabă a activității operaționale și strategice ◀ Grad scăzut de raportare
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Controlul dublu oferă un nivel înalt de obiectivitate în unele activități operaționale ▶ Personalul nu dorește să preia responsabilitatea prin obligațiuni suplimentare ▶ Sustragerea Directorului de la realizarea proceselor strategice de management
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Implicarea activă a managementului și personalului de toate nivelele în procesele de control ↪ Implementarea mijloacelor automatizate moderne de comunicare internă și externă ↪ Implementarea culturii corporative de comunicare și ținută ↪ Cerințe de responsabilitate de la personal față de lucrările pe care trebuie să le îndeplinească conform obligațiilor de lucru ↪ Stabilirea unei comunicări productive și de încredere bilaterală

3.5. Analiza managementului resurselor umane

3.5.1. Gestiunea resurselor umane (Activități de personal)

Echipe de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală „Apă-Canal” Căușeni este administrată de Director – domnul Gîlcă Alexandru. Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Căușeni.

Figura ce urmează ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Directorului ÎM. Astfel, în subordinea Directorului se află:

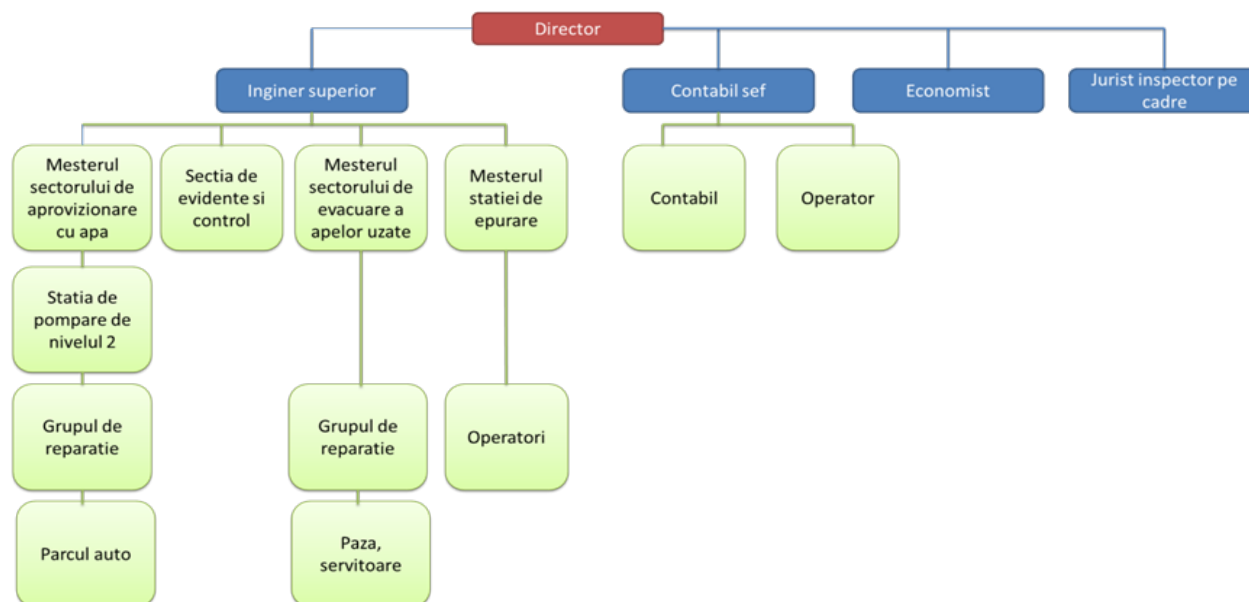
- Inginerul-șef, exercită conducerea tehnică a ÎM și coordonează lucrul la sectoarele apeduct, canalizare și stația de epurare (*management nivel mediu*),
- Contabil șef - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Economist principal responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Jurist - inspector pe cadre, este responsabil de perfectarea contractelor pentru serviciile acordare și consultații juridice, precum și politica pe cadre (*management nivel mediu*).

În subordinea Inginerul-șef (superior) se află (*echipa management nivel de jos*):

- Maiștrii sectorului apeduct și canalizare – conducerea totală a gospodăriei de apeduct și canalizare,
- Maistru stației de epurare – conducerea totală a stației de epurare.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și completarea cu funcția de Manager HR. Structura deziderată a echipei de conducere este propusă în recomandări, prin Figura 22. Organizarea echipei de conducere Apă-Canal” Căușeni.

Figura 19. Echipa de conducere „Apă-Canal” Căușeni



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Delegarea sarcinilor are loc pe verticală (de sus în jos). Cu referire la comunicarea de jos în sus la compartimentul de resurse umane, cu excepția dărilor de seamă statistice, alte rapoarte și dări de seamă pe personal la întreprindere nu se întocmesc.

Totodată, la capitolul delegării este necesară delimitarea clară a managementului de vârf de managementul celorlalte două nivele prin delegarea responsabilităților de gestiune către inginerul-șef a direcțiilor de apeduct, canalizare și a stației de epurare, precum și a serviciilor indirecte, desfacere, evidență și control.

Strategii și politici de resurse umane

DP "Apă-Canal" Căușeni nu are o strategie dedicată resurselor umane sau un document similar sau alternativ, o direcție stabilită ferm, declarată și formalizată în scris. Prin urmare, dezvoltarea strategiilor pe resurse umane reprezintă pentru ÎM "Apă-Canal" Căușeni un concept nou.

Cu toate că este dificil de elaborat o strategie HR (resurse umane) într-un mediu care se află în curs de dezvoltare, pentru a dispune de un nivel acceptabil al capacității și conștientizării privind HR din partea angajaților, acest lucru este recomandat și este în sarcina echipei de conducere. În plus, dezvoltarea strategiei trebuie să fie practică și bazată pe situația curentă, pe necesitățile și problemele companiei.

Datorită, însă, a naturii ciclice a activităților de HR (Figura 20), alegerea unei arii de intervenție inițială nu este atât de critică atâta timp, cât reprezintă o necesitate relevantă a companiei și beneficiază de angajamentul conducerii.

Figura 20. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Cu ocazia, însă, a dezvoltării și implementării unui instrument HR pentru astfel de arii de intervenție se vizează și dezvoltarea capacității funcției HR. Odată cu dezvoltarea și implementarea

unui instrument devin vizibile și aspectele asociate, iar compania poate acorda prioritate și altor direcții. Astfel, dezvoltarea strategiei de HR poate demara doar după ce dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor au înregistrat avansuri semnificative.

În final, se relevă faptul că dezvoltarea și implementarea instrumentelor HR necesare oricărei companii implică eforturi semnificative și timp, mai ales dacă pentru respectiva companie se va aplica întregul set de instrumente.

Principalele motive care stau la baza acestei slabe dezvoltări a strategiilor HR sunt:

- ☞ incapacitatea funcției de resurse umane;
- ☞ slaba funcționare a sistemelor HR obișnuite;
- ☞ lipsa în cadrul companiei a unui mecanism funcțional care să canalizeze și să primească aceste informații de la poziții manageriale mai jos.

Astfel, pentru «Apa - Canal» Căușeni dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă firgura de jos.

Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii «Apă-Canal» Căușeni, acestea sunt reglementate de către legislația în vigoare, principalele măsuri legislative fiind:

- ☞ Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea №154-XV din 28 martie 2003, cu modificările și completările ulterioare;
- ☞ Legea №847-XV din 14 februarie 2002 “Cu privire la salarizarea muncii”;
- ☞ Legea №625-XII din 02 iulie 1991 “Cu privire la protecția muncii”;
- ☞ Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013.

Precum și actele normative interne la nivel de companie, după cum urmează:

- ☞ Contractul colectiv și contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare),
- ☞ Regulamentul intern – stipulează regulile de disciplină, ordinea de angajare și eliberare din lucru, drepturile și obligațiile generale ale angajatului și ale angajatorului, regimul de lucru și de odihnă, condițiile de primire și promovare, responsabilitatea pentru încălcarea regulilor de disciplină, condițiile de protecție a muncii;
- ☞ Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților.

Instrumentele și politicile HR care le reflectă parțial în “Apă-Canal” Căușeni sunt:

- Planificarea personalului;
- Recrutare, selectare și angajare;
- Instruire și dezvoltare;
- Evaluarea și atestarea;
- Motivarea personalului;
- Dezvoltarea culturii corporative;

- Analiza posturilor și elaborarea fișelor de post.

Aceste activități și interacțiunea dintre ele sunt descrise în Figura 20. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.

Fișele postului reprezintă un punct de referință în toate aceste activități și procese.

Fișe de post

În companie sunt stabilite atribuțiile funcționale în fișele de post pentru posturile din administrație. O parte din fișele de post (în l. rusă) sunt practic copiate din "Сборник квалификационных характеристик" al Asociației "Moldova Apă-Canal". (exemplu este prezentat în Anexa 1).

Astfel, este dificil să se distingă aspectele importante de cele minore. Fișele de post sunt slab funcționale în practică și de aceea puțin folosite. Mai mult decât atât, sunt niște fișe depășite, aduse la cunoștința executorilor prin anul 2010, neactualizate, toate în limba rusă. Deci, ele nu prea ajută ocupantul postului în a-i indica clar ce i se cere de fapt. În plus, evaluarea și structurarea critică a posturilor prin analiza sarcinilor și definirea postului nu au fost practicate în companie. Motivele principale au fost: capacitatea limitată HR; lipsa sarcinilor directe pentru efectuarea acestor activități.

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în ÎM "Apă-Canal" Căușeni nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (Anexa 2) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

Planificarea în prezent se face în baza programului de producere - anual - unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de personal, și salariul mediu pe angajat planificat. Cifrele de facto sunt urmărite în fiecare trimestru și semestru și la sfârșit de an, când se analizează diferența dintre planificat și efectiv.

Cheltuielile generale și administrative constituie 31% din cheltuielile întreprinderii și reprezintă o cotă substanțială. Ponderea cea mai mare din cheltuielile generale și administrative este înregistrată la cheltuielile privind remunerarea personalului administrativ inclusiv fondul social. Ele constituie cca. 67% din totalul cheltuielilor generale și administrative. Aceste cheltuieli sunt formate în urma remunerării persoanelor ce formează aparatul administrativ. Salariul mediu calculat pentru personalul aparatului administrativ inclusiv fondul social, în anul 2012 a constituit 3 768 lei/lună/persoană. Prin urmare, repartizarea eficientă a personalului ar trebui să constituie una din sarcinile importante a specialiștilor în resurse umane.

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM "Apă-Canal" Căușeni nu este definit un Regulament de recrutare. Procesul urmează o serie de reguli interne care au fost valabile de ani de zile. Pozițiile vacante din cadrul întreprinderii sunt completate cu personal recrutat prin intermediul Oficiului forței de muncă din localitate, prin publicarea avizărilor la televiziunea locală, la recomandare.

Interviul de angajare este petrecut de Directorul întreprinderii. Se implică de asemenea și juristul - inspectorul pe cadre la etapa de angajare.

Angajarea în cadrul ÎM se efectuează conform cererii angajatului în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Controlul periodic medical îl trec toate categorii de muncitori (apeduct, canalizare, stația de epurare). Se întocmesc actele necesare (contract individual de muncă, ordin de angajare, T-2). Formele T-2 sunt forme vechi. Ordinele de angajare (conținutul deplin) se înscriu în Registrul ordinelor manual, ca și 25 de ani în urmă. Evidența CIM și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună. Contracte de răspundere materială deplină sunt de o forma foarte veche din anul 1977 și se întocmesc de către jurist - inspectorul pe cadre. Se efectuează instructajul introductiv în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă. De asemenea la etapa de angajare se i-a cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, fișa de post -sunt numai la administrație. Pentru cadrele muncitorești fișele

de post lipsesc. De la toți angajații se solicită fotografiile pentru perfectarea permiselor nominale de acces la locurile de muncă.

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

Ridicarea calificării și instruirea are loc la nivel raional de către Oficiul forței de muncă, Inspectoratul fiscal, etc.

În prezent în ÎM nu există o politică și un plan de pregătire profesională. Plus la toate, din cauza lipsei mijloacelor bănești, instruirii nu se practică de mai mulți ani. Astfel, chiar și atunci când sunt prezentate diferite oferte de instruire din partea diferitor instituții participarea nu este acceptată din lipsa mijloacelor bănești. Spre exemplu, specialistul care se ocupă de evidența personalului nu a participat la instruire nici o dată. Aceste fapte atestă o atenție insuficientă a pregătirii profesionale continue a angajaților companiei.

Cu toate acestea, se întreprind și la întreprindere anumite măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii. Programele de instruire includ instructajele necesare (introdusiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată). Responsabil pentru stabilirea direcțiilor de instruire este inginerul-șef.

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există un Regulament privind efectuarea atestării salariaților întreprinderii. Astfel, nu există nici o procedură de evaluare a personalului din cadrul DP "Apă-Canal" Căușeni în baza cărora indicatori de performanță. Cu atât mai mult, prevederile legislației în vigoare oferă posibilități limitate de promovare a angajaților în funcție în baza criteriilor de merit. În perioada anilor 2010-2012 nici un angajat nu a fost promovat în funcție în baza criteriilor de merit.

La întreprindere atestarea personalului administrativ nu se efectuează. Atestarea cadrelor muncitorești are loc numai în scopul majorării categoriilor de calificare pentru salarizare. Se creează comisii ad-hoc în acest sens și se întocmesc procese-verbale.

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semi periculos. Contracte de asigurare a salariaților întreprinderii împotriva accidentelor de muncă nu au fost încheiate.

În fiecare an, compania pregătește un plan de securitate care identifică riscurile profesionale, indicând măsuri concrete pentru prevenirea, eliminarea sau diminuarea consecințelor nefavorabile. Standardul privind sănătatea și securitatea ocupațională prezintă cerințele legislației în vigoare în domeniul protecției muncii și sănătății, care permite companiei de a controla riscurile legate de sănătate și securitate ocupațională.

Condiții de muncă sunt asigurate în felul următor: pentru aparatul administrativ - mobilă pentru oficiu, un computer la contabilul-șef, pentru direcția apeduct, canalizare și epurare - instrumente pentru lăcutășerie, instrumente electrice, mijloace anti incendiarie.

În companie procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrare aspră și concedierea. La întreprindere se aplică sancțiuni disciplinare față de salariații care au încălcat disciplina muncii (5 sancțiuni în 2013). De asemenea, cu ei se duc discuții educative la nivel de maiștri (managerii de linie) și la nivel de conducător al întreprinderii.

Conflicte sociale, relații cu sindicate

Relațiile angajaților în «Apa - Canal» Căușeni sunt, în esență între reprezentanții conducerii și reprezentanții sindicatului salariaților - Comitetul Sindical. Facilitățile sunt oferirea angajatorilor și angajaților posibilității de a discuta politica companiei, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte

facilități. Comitetul mai permite reprezentanților angajaților oportunitatea de a fi implicați în procesul de luare a deciziilor de management.

Recomandări

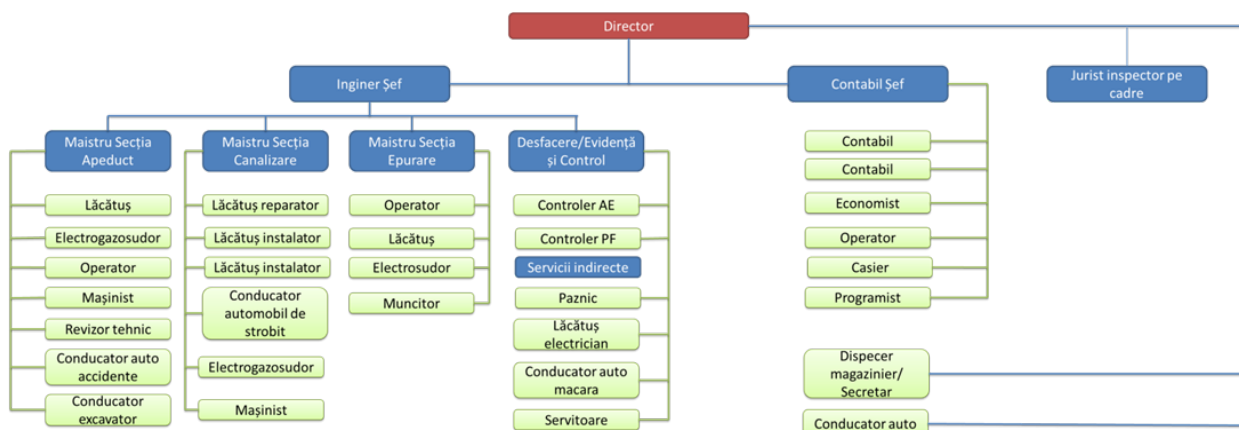
- **Divizarea postului de jurist-inspector pe cadre** și angajarea unui manager de resurse umane cu program deplin;
- Gestiunea activității contabilității și cadrelor prin intermediul **Directorului la direct**.
- În scopul gestionării personalului și pentru luarea unor decizii corecte și argumentate este necesară întocmirea periodică a rapoartelor și **dărilor de seamă** privind situația pe personalul întreprinderii și prezentarea acesteia conducerii și fondatorilor întreprinderii.
- Este imperativă elaborarea strategiei de business pentru a fi create premisele elabării **strategiei de HR** în întreprindere.
- **Fișele de post** necesită elaborarea unui nou model care să conțină următoarele capitole:
 - Titlul funcției;
 - Poziția în organizație;
 - Cerințele postului (cunoștințe, abilități, experiență, atitudine);
 - Obiectivul principal al postului (doar 2 rânduri);
 - Activități principale, sarcini și responsabilități aferente, (aproximativ 5-7 activități principale);
 - Echipament, unelte, condiții de muncă;
 - Drepturi;
 - Responsabilități.

Fișa trebuie să aibă maxim 2-3 pagini și să fie pusă la dispoziția salariatului, discutată împreună cu acesta și managerul de linie.
- Este necesară stabilirea unui **plan de personal** care poate reorienta compania. Planul de personal este esențial, deoarece definește ceea ce dorește (planifică) compania în ceea ce privește numărul de angajați și pozițiile acestora pe termen mediu (2-3 ani). Sarcina alcătuirii unui plan de personal revine specialistului HR în colaborare cu managerii de linie din companie. Planul de personal este mai mult decât o listă de nume și cifre privind personalul curent și posturile vacante. Acest lucru s-ar traduce în practică astfel:
 - Asistarea DP "Apă-Canal" Căușeni în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analizarea atribuțiilor, examinarea sistemelor și procedurilor și definirea posturilor.
 - Construirea structurii organizaționale drept punct de plecare în definirea posturilor, a cerințelor postului și a capacității personalului.
 - Alcătuirea unor planuri de personal ce pot fi folosite pentru conducerea companiei.
- Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizului de angajare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Căușeni, precum și publicarea avizului în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Căușeni. Este necesară includerea în procesul de recrutare și selectare a managerilor de linie în care urmează să muncească candidații.
- La etapa de **angajare** se recomandă luarea de cunoștință cu toate actele normative interne, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc. Întocmirea fișelor de post pentru cadrele muncitorești prin elaborarea unei forme-cadru pentru toate fișele de post. Transformarea acestora în documente utile și necesare activității. **Divizarea ordinelor:** pe producere aparte; pe personal aparte în conformitate cu regulile de păstrare și transmitere în arhivă. De achiziționat Forma MR-2 model mai nou și de perfectat pentru toate categoriile de salariați. Perfectarea Contractelor de răspundere materială deplină conform modelului aprobat prin HG RM.
- Se recomandă crearea unui sistem activ de **formare profesională** prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani). Elaborarea și aprobarea planului de instruire anuală ar trebui să se facă pentru toate

categoriale de personal din întreprindere cu consultarea părerii conducătorilor din toate sectoarele de lucru ale întreprinderii. Tot aici se recomandă elaborarea de rapoarte (evaluare) și documentare a activităților de formare profesională. Pentru a realiza sarcinile respective se cere ridicarea nivelului de profesionalism a persoanei responsabile de evidența personalului.

- Se recomandă participarea la **cursurile specializate** de ridicare a calificării pentru toate categorii de personal organizate de către Asociația "Apa-Canal." și în special participarea activă la cursurile și seminarele organizate la nivel raional de către diferite instituții de stat și companii private.
- În conformitate cu legislația muncii în vigoare pentru instruirea salariaților întreprinderii urmează de format și direcționat un **buget pentru instruire** în mărime de 2% din fondul de salarizare al întreprinderii. Se recomandă formarea și utilizarea acestui fond conform destinației. De asemenea se recomandă co-finanțarea și încurajarea cererilor de formare profesională ale angajaților.
- Elaborarea și aprobarea Regulamentului privind **efectuarea atestării** salariaților întreprinderii în scopul atestării tuturor categoriilor de personal. Este un instrument foarte bun în scopul auditului personalului întreprinderii, creării rezervei interne de personal, precum și aprobării majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești
- Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare.
- Structura de dorită a echipei de conducere este arătată în Figura 22. Figura 22 reprezintă o organizație funcțională clasică, cu câteva exemple de comunicații pe verticală cu o centralizare directă a directorului a resurselor umane și finanțelor, dictată de controlul acestora. În așa fel, compania poate fi văzută ca o construcție de livrare a serviciilor. În cazul aprobării formulei propuse de structură organizațională va fi necesară revederea fișelor de post ale echipei de conducere a companiei.

Figura 22. Organizarea echipei de conducere Apă-Canal" Căușeni



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 62 de posturi și 51 real angajați, dintre care 6,5 sunt în aparatul administrativ și 44,5 în poziții muncitorești Anexa 3. Structura este liniară fără nivele ierarhice. Liniile de raportare sunt clar stabilite. Structura este întărită de controale și reguli de delegare pentru fiecare subdiviziune.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către Primarul orașului Căușeni și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 2), conform prevederilor legislației în vigoare. În calitate de instrument de gestionare și asigurare a necesarului de personal statele de personal nu sunt suficiente, deoarece reprezintă doar reflectarea formală a executării prevederilor legale.

Pe lângă aceasta la întreprindere nu există nici procedură și nici mecanism de formare a rezervei de personal. Astfel, rezerva de personal nu este formată.

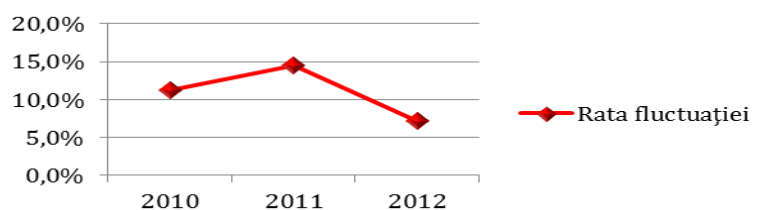
Analiza evoluției efectivului de resurse umane

Cel mai important indicator pentru analiza forței de munca este fluctuația personalului. Indicatorul se calculează pe o perioadă de un an, ca raport dintre numărul angajaților care au plecat și numărul mediu scriptic de angajați:

$$\text{Rata de fluctuație a personalului} = \frac{\text{Numărul angajaților care au plecat}}{\text{Numărul mediu scriptic de angajați}} \times 100\%$$

Fluctuația în compania «Apa - Canal» Căușeni a constituit 11,3% în 2010, 14,5% în 2011 și 7,1% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor ÎM - Anexa 4.

Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnaleză probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Anul 2011 a semnalat alarmă în acest sens din cauza a multor demisii din propria inițiativă (9 la număr), principala cauză fiind plecarea peste hotarele republicii în căutarea unor munci mai plătite.

Tabelul 40. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

Cauza eliberării	2010	2011	2012
Demisia (propria inițiativă)	7	9	2
Pensionați	-	-	1
Invaliditate	-	-	-
Deces	-	-	1
Concedieri	-	-	-
Reduceri de stat sau personal	-	-	-
Total	7	9	4

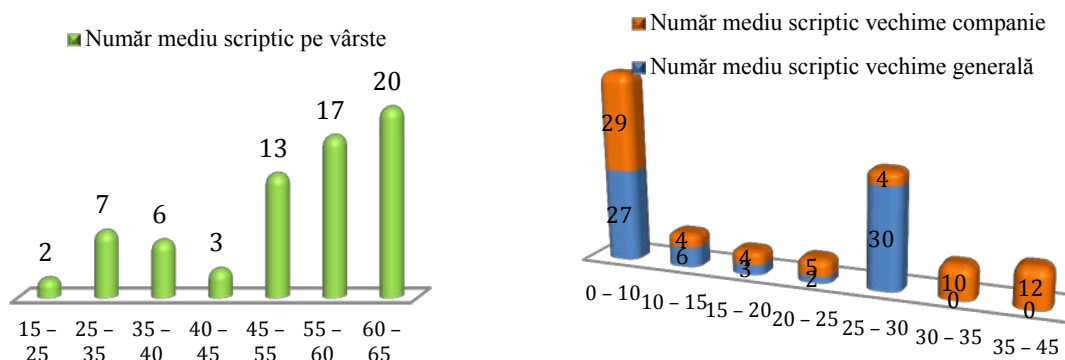
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii „Apa-Canal” Căușeni în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii este îmbătrânit.

Din numărul total de personal doar 18 angajați au vârsta de până la 45 de ani, iar 50 de angajați se încadrează în diapazonul 45-65 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 29 angajați din 51 au vechimea în muncă de până la 10 ani, iar 13 angajați au vechimea peste 10 ani, ceea ce înseamnă că cu toate că mai mult de jumătate de angajați sunt relativ noi pentru companie, vârsta acestora este peste medie. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și semi nocive.

Figura 24. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Structura resurselor umane după criteriul de gen, nivelul studiilor și vârstă conform categoriilor de subdiviziuni în ultimii 3 ani arata corespunzător:

Tabelul 41. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

2010							
Subdiviziunea	Total	Bărbăți	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	8	3	5	5	3		55
Apeduct	18	16	2			1	54
Canalizare	8	8					54
Stația de epurare	9	6	4				54
Secția comercială	9			1			57
Servicii indirecte	10	5	13	1		5	57
TOTAL	62	38	24	7	3	6	55,17

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 42. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011

2011							
Subdiviziunea	Total	Bărbăți	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	8	3	5	5	3		55
Apeduct	15	13	2			1	54
Canalizare	7	7					54
Stația de epurare	8	4	4	1			54
Secția comercială							57
Servicii indirecte	21	7	14	1		5	57
TOTAL	59	34	25	7	3	6	55,17

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 43. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012

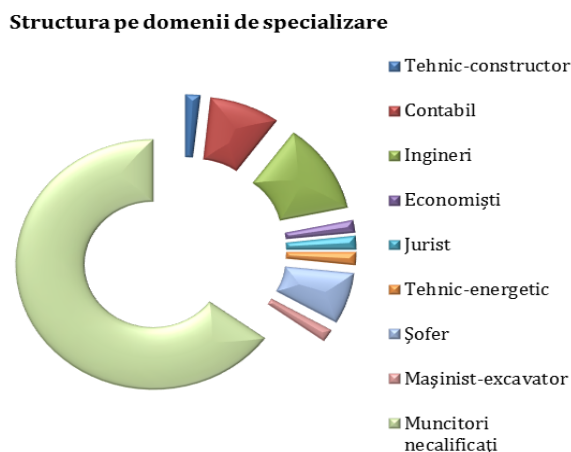
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	6,5	3	3,5	5	3		55
Apeduct	18	16	2			1	54
Canalizare	5,5	5,5					54
Stația de epurare	9	5	4	1			54
Secția de desfacere	7		7			2	57
Servicii indirecte	7	4	3			2	57
TOTAL	53	33,5	19,5	6	3	5	56,00

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Astfel, în cadrul ÎM activează preponderent bărbați (34 la număr), cu o vârstă medie peste 50 ani, studii preponderent medii.

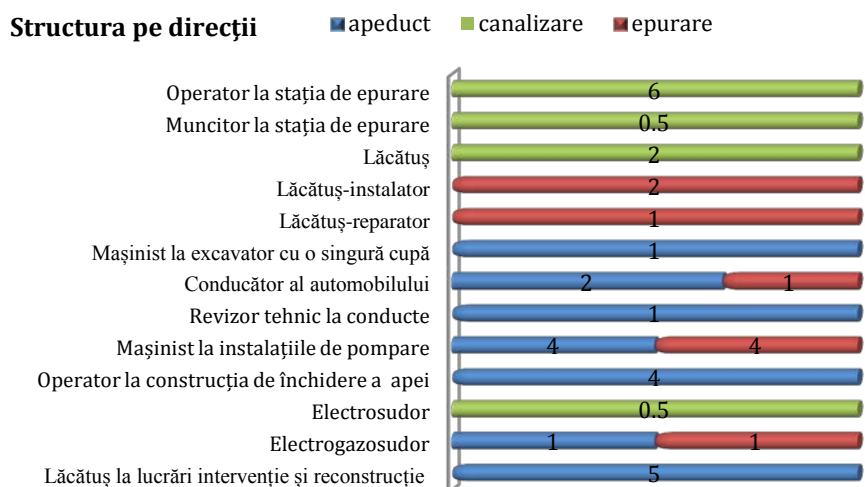
De asemenea a fost realizată structura după tipurile de specializare și direcțiile de activitate din cadrul companiei. Aici se observă necesitatea stringentă de calificare a muncitorilor (ref. recomandările privind perfecționarea personalului).

Figura 25. Structura personalului după tipuri de specializare, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Figura 26. Structura personalului pe direcții de activitate, 2010 - 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Recomandări

- Se recomandă **transformarea statelor de personal ale întreprinderii într-un instrument real și util în evidența personalului. La acest capitol au fost acordate deja recomandări verbale privind termenii, forma și conținutul statelor de personal care se prezintă Inspecției Muncii.**
- În scopul minimizării riscurilor legate de plecarea din întreprindere a specialiștilor-cheie de pe sectoarele de activitate care sunt pentru întreprindere resurse strategice, se recomandă **formarea rezervei de personal din salariații întreprinderii.**

3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului

Sistemul de salarizare

În cadrul ÎM se aplică metoda tarifară de salarizare. Organizarea salarizării se efectuează în baza legilor și hotărârilor Parlamentului, decretelor Președintelui Republicii Moldova, hotărârilor și dispozițiilor Guvernului, precum și altor acte normative privind salarizarea, contractelor colective de muncă la nivel național, ramural, teritorial și de unitate, contractului individual de muncă. Salariul tarifar pentru categoria I de calificare (de salarizare) a rețelei tarifare este componenta principală și obligatorie și servește drept bază pentru stabilirea, în contractele colective de muncă și contractele individuale de muncă, a salariilor tarifare și salariilor funcției concrete.

Salariul de bază constituie 1300 lei atât pentru personalul din administrație, cât și pentru cadrele muncitorești. Salariul se achită integral, regulat, fără întârzieri la cont de card bancar (Banca Socială). Mărimea de bază a salariilor atât pentru administrație, cât și pentru muncitori nu corespunde mărimii de bază instituită pentru lucrătorii întreprinderilor din ramură (1538 lei).

De asemenea a fost analizată evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, astfel salariul mediu lunar în 2010 a constituit 2152 lei, în 2011 a fost 2331 lei, iar în 2012 a constituit 2604 lei.

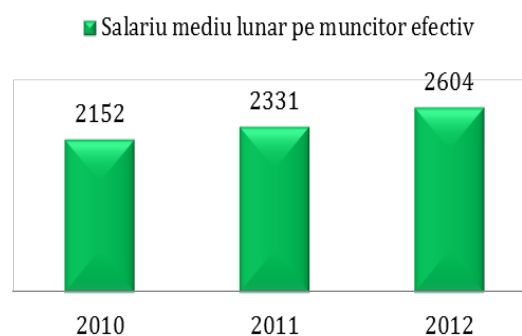
Tabelul 44. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2010-2012, lei

Programa de producție	efectiv 2010	efectiv 2011	efectiv 2012
Fond salarizare	1 601 090	1 650 700	1 656 100
Efectiv personal	62	59	53
Salariu mediu lunar pe muncitor	2152	2331	2604

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Următorul tabel reprezintă corelația dintre mărimea salariilor și suma defalcărilor făcute în Fondul social, precum și creșterea salariilor în 2011, precum și o creștere nesemnificativă în 2012. Astfel, creșterea salariilor în anul 2011 a constituit 3%, iar în anul 2012 s-a înregistrat o creștere nesemnificativă față de anul 2011. Suma defalcărilor în Fondul social a înregistrat de asemenea o creștere cu 19% în 2011 și o variabilă de 0% în 2012.

Figura 27. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, 2010-2012, lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 45. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei

	2010	2011	2012	Pondere			Creștere	
				2010	2011	2012	2011	2012
Salariile	1 601 090	1 650 700	1 656 100	81%	79%	79%	3%	0%
Fondul social	368 200	437 400	438 900	19%	21%	21%	19%	0%
	1 969 290	2 088 100	2 095 000	100%	100%	100%	6%	0%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază, alte forme de motivare materială - primele se achită cu diferite ocazii în mărime procentuală față de salariul de funcție (tarifar) în dependență de îndeplinirea planului de activitate lunară, în urma reviziilor și controalelor de către organele de stat, după lichidarea avariilor pe traseele de apeduct și canalizare. Pe lângă salariul de bază, în conformitate cu Contractul colectiv al întreprinderii există și alte forme de motivare materială (ajutoare materiale la concediu, prime - mici sume (200-300 lei) care sunt atribuite femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc, inclusiv și 3 foi pentru copiii salariaților la taberele de vară în 2013.

Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în tabel.

Tabelul 46. Adaosuri la salariu

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	-
Munca în zilele de odihnă	-
Munca în zilele de sărbătoare	-
Munca de noapte	-
Cumularea de profesii	50%
Îndeplinirea obligațiilor de muncă ale salariatului temporar absent	100%
Munca după grafic cu împărțirea zilei de lucru pe părți	30%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Recomandări

- ⇒ Aducerea în **concordanță cu Convenția** colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013 a mărimii de bază a salariilor și efectuarea achitării acestuia fără rețineri prin intermediul card-ului bancare.
- ⇒ Respectarea înțelegerilor atinse din Contractul colectiv de muncă al întreprinderii în partea ce ține de instrumentele de **motivare materială și nematerială**, precum și elaborarea și implementarea în dependență de situația economică a întreprinderii și **altor forme de motivare** a personalului.

3.5.4. Concluzii

Situația creată la „Apă-Canal” Căușeni în domeniul resurselor umane este caracteristică mai multor companii din domeniul aprovizionării cu apă și evacuării apelor reziduale și este o consecință a situației la nivel macroeconomic. Este nevoie de un efort puternic atât din partea organelor publice locale, cât și din partea conducerii „Apă-Canal” Căușeni pentru a ridica la nivel dorit lucrul cu resursele umane ale companiei prin elaborarea și aprobarea unei politici și strategiei de resurse

Pagina 116 din 173

umane care să reiasă în mod logic din strategia de dezvoltare a companiei, precum și formalizarea procedurilor pe toate ariile de responsabilitate care în final sunt chemate să asigure transparență proceselor de resurse umane și motivare pentru a putea recruta, instrui, dezvolta, evalua și reține un personal calificat în domeniul său de activitate. De asemenea este absolut necesar ridicarea nivelului de competențe a managerului HR din companie.

3.6. Analiza financiară

3.6.1. Analiza managementului financiar

Managementul financiar se poate defini ca un subsistem al managementului general al firmei, având ca scop asigurarea resurselor financiare necesare, alocarea și utilizarea lor profitabilă, creșterea valorii firmei, dezvoltarea, consolidarea și siguranța patrimoniului acesteia, îndeplinind un rol activ, pornind de la resursele financiare mobilizate în stabilirea obiectivelor strategice și tactice ale firmei și în controlul și evaluarea îndeplinirii acestora.

Rolul managementului financiar este de a lua anumite decizii pentru a obține cele mai bune rezultate și pentru a identifica compromisurile optime dintre obiectivele pe termen scurt și pe termen lung de dezvoltare a întreprinderii, precum și de luare a deciziilor curente și de perspectivă în managementul financiar.

În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, compania are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. Sistemul de management financiar este format din trei subsisteme: două din ele sunt principale și unul este auxiliar care ajută la luarea deciziilor corecte și în timp.

În continuare vom analiza structura organizațională a managementului financiar a Întreprinderii Municipale D.P. „Apă-Canal” Căușeni și principiile de contabilizare.

3.6.1.1. Sistemul managementului financiar

Definiție de management financiar îl prezintă astfel: sistemul de management al relațiilor financiare (finanțe), exprimate în formarea veniturilor (fonduri bănești și resurse), costurile de implementare (distribuirea și redistribuirea de fonduri, resurse) și monitorizarea eficienței acestor procese.

Sistemul managementului financiar poate fi prezentat în felul următor:

Figura 28. Structura sistemului managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Managementul financiar nu este prezentat numai de procese financiare dar și de specialiștii care conduc și controlează aceste procese, de aceea analiza managementului financiar a ÎM „Apă-Canal” Căușeni o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

Departamentul financiar în cadrul întreprinderii „Apă-Canal” Căușeni este reprezentat de trei specialiști: contabil-șef; contabil-casier și economist și sunt în subordinea directorului.

Baza informațională internă (BII) – reprezintă un sistem prestabilit (format) pentru colectarea, prelucrarea și stocarea datelor sub formă de informații necesare pentru punerea în aplicare a funcțiilor de management. BII are un rol foarte important în managementul financiar, și anume în luarea deciziilor corecte și în timp util, astfel baza informațională trebuie să fie definită după anumite principii și standarde descrise în procedurile interne ale întreprinderii.

O procedură internă scrisă întreprinderea municipală nu deține, însă are un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii. În cazul ÎM „Apa-Canal” Căușeni, informația este formată și păstrată într-o bază de date (1C) ce permite evidența situației și formarea rapoartelor într-un mod comod pentru desfășurarea eficientă a activității.

În baza de date (1C) se ține evidența atât a datelor contabile cât și evidența consumatorilor, cu toate datele privind consumurile de apă/canalizare lunare, sumele achitate și plățile restante. Evidența acestor date este împărțită între specialiștii departamentului financiar astfel:

- a) Contabilul-casier – este responsabil de evidența consumatorilor și plățile acestora;
- b) Economist – are în responsabilitate să evidențieze mijloacele fixe (reflectarea deteriorărilor, reparațiilor, ieșirile din funcțiune, casarea, ș.a.), evidența cheltuielilor pe categorii de servicii, direcții, elaborarea politicii tarifare, elaborarea indicilor pentru specialiștii întreprinderii;
- c) Contabilul-șef – are în responsabilitate evidența datoriilor debitoare și creditoare, și de asemenea controlul asupra corectitudinii introducerii datelor în sistem

Structural sistemul informațional 1C este bine adaptat pentru activitatea ÎM „Apa-Canal” Căușeni și permite formarea rapoartelor pentru primirea deciziilor și analiza mediului intern al companiei.

După cum se vede din Figura 10 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este conducătorul. În departamentul financiar această etapă este coordonată de către contabilul-șef care are acces la toată informația colectată și grupată astfel analizând-o și transmițând-ui directorului situațiile curente și devierile acestora.

Planificarea și formarea strategiilor – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. La începutul anului 2011 în cadrul ÎM „Apa-Canal” Căușeni și coordonat cu Primarul orașului a fost elaborat un plan de activitate pentru anii 2011-2014 (Anexa 12). Acest plan de activitate descrie în cea mai mare măsură planul activității operaționale a întreprinderii (repararea mijloacelor fixe, montarea panourilor electrice, instalarea contoarelor, efectuarea reviziilor tehnice).

ÎM „Apa-Canal” Căușeni are elaborat un plan de afacere în care își expune planurile strategice de dezvoltare, unde sunt expuse următoarele scopuri:

- ❖ *Scopuri corporative:* ÎM să fie o persoană juridică cu rolul dominant (monopol) în serviciile aprovizionare cu apă potabilă și evacuarea apei uzate în oraș – atingerea acestui scop întreprinderea îl planifică în următorii 3 ani, prin obținerea resurselor financiare de la organele publice locale pentru procurarea sondelor arteziene particulare și trecerea acestora la balanța ÎM;
- ❖ *Scopuri organizaționale:* restructurarea tuturor secțiilor și sectoarelor întreprinderii. Ca rezultat al acestei restructurări se planifică creșterea eficacității procesului de dirijare a întreprinderii;

❖ *Scopuri operaționale:*

- a. Prestarea în continuu către consumatori serviciile de aprovizionare cu apă potabilă și evacuarea apelor uzate;
- b. Majorarea eficacității energetice;
- c. Reducerea considerabilă a pierderilor apei potabile;
- d. Ameliorarea situației legate de colectarea, transportarea și curățarea apelor uzate;
- e. Mărirea calității deservirii consumatorilor.

Toate aceste scopuri operaționale ÎM intenționează să le atingă prin: prestarea fără repaus a serviciilor întreprinderii, folosirea eficientă a resurselor financiare din creditul obținute de la Banca Mondială și a grantului prin modernizarea și dezvoltarea proceselor tehnologice, ameliorarea situației ce ține de înlăturarea rupturilor sistemelor de aprovizionare cu apă și evacuarea apelor uzate, majorarea eficacității de deservire a sistemelor de transportare, distribuire, păstrare, pompare și abaterea apelor reziduale.

- ❖ *Scopuri comerciale:* - acest compartiment al planului de afacere a ÎM conține informația privind politica tarifară pentru următorii cinci ani și controlul cheltuielilor. Conform acestui document se preconizează majorarea tarifelor pentru persoanele fizice, astfel încât la finele anului 2018 să constituie 20 lei/m³ la apă și 16,50 lei/m³ la canalizare.

De asemenea este menționat și despre necesitatea investițiilor pentru realizarea strategiei întreprinderii, unde scopurile principale în acest domeniu sunt: realizarea cu succes a proiectului de creditare din parte Băncii Mondiale, realizarea deviz-urilor de cheltuieli din bugetul local, identificarea investitorilor pentru reconstrucția stației de epurare, conectarea la sistemul central de canalizare a consumatorilor din raionul Valul lui Traian.

Bugetarea și controlul bugetelor – acest proces în cadrul sistemului de management financiar este foarte important, deoarece distribuția corectă a resurselor financiare duce la o activitate eficientă a întreprinderii.

În cadrul ÎM bugetarea se efectuează la nivelul întreținerii activității operaționale (plata salariilor, repararea mijloacelor fixe, înlocuirea utilajelor deteriorate) și se elaborează lunar.

Raportarea – întreprinderea prezintă informație privind situația curentă diferitor categorii de utilizatori, de aceia acest proces al managementului financiar este grupat în câteva grupe, și anume: rapoartele care sunt prezentate organelor financiare (rapoartele oficiale), rapoartele pregătite pentru acționarii întreprinderii, alți beneficiari externi. Lista rapoartelor și periodicitatea prezentărilor este prezentată în Tabelul 11.

Din momentul contractării creditului de la Banca Mondială, întreprinderea municipală mai elaborează rapoarte pentru aceasta, și anume situația mijloacelor fixe. Acest raport conține atât lista mijloacelor fixe deținute de întreprindere până la obținerea creditului cât și mijloacele fixe procurate din resursele creditului, cu specificarea tuturor schimbărilor ce au avut loc pe parcursul activității (defecțiuni, reparații, înlocuiri ș.a.).

Tabelul 47. Lista rapoartelor întocmite de ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Nº	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
Direcția contabilitate				
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual
2.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
3.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
4.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	anual
5.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și	CNAS	trimestrial

Pagina 120 din 173

		utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii		
 Direcția economică 				
1.	1 – gospodăria apelor	Utilizarea apei	Concernul Republican „Apele Moldovei”; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
2.	1 – apeducte și canalizare	Funcționarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare	Departamentul de statistică; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
3.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
4.	PRODMOLD-A	Produse industriale	Departamentul de statistică;	anual
5.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
6.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
7.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	anual
8.	Nr. 1-tr.(auto)	Transportul auto și lungimea drumurilor auto de subordonare administrativă	Departamentul de statistică;	anual
9.	Nr. 2-gc	Salubritatea teritoriilor localităților urbane	Departamentul de statistică;	anual
10.	Nr. 1-SSM	Securitatea și sănătatea în muncă	Departamentul de statistică;	anual
11.	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual
12.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
13.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”	Lunar (iulie-decembrie)
14.		Informația despre îndeplinirea programului de producere	Asociația „Moldova Apă-Canal”	trimestrial
15.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Control – funcția de control în cadrul ÎM „Apă-Canal” Căușeni o deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Orașului căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii.

Analiza îndeplinirii programului de producere se efectuează prin elaborarea unui document numit „Informația despre îndeplinirea programului de producere” în care sunt suprapuși indicatorii de facto înregistrați cu cei prognozați și se prezintă Asociației „Moldova Apă-Canal” și Primăriei orașului Căușeni.

Recomandări:

- ⇒ *Una din strategiile descrise de ÎM este de a procura sondele arteziene de la întreprinderile concurente din localitate pentru îmbunătățirea calității apei potabile a acestora. Implementarea acestei strategii pe de o parte încalcă prevederile Legii Monopolului, iar pe de altă parte va fi necesar de surse financiare impunătoare. Ca o recomandare este modificarea strategiei și anume focusarea asupra reparării și reînnoirii rețelelor de apeduct pentru micșorarea pierderilor și construcția noilor rețele de canalizare pentru conecta la serviciul de canalizare cei 46% de consumatori de apă.*
- ⇒ *Pentru Primăria or. Căușeni: informarea în formă oficială (scrisă) a operatorilor privați din localitate cu privire la obligativitatea respectării calității apei, și efectuarea cu regularitate a controalelor calității apei potabile.*

3.6.1.2. Politica de contabilitate

Evidența contabilă în cadrul ÎM „Apă-Canal” Căușeni se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate, elaborată în baza Standardelor Naționale de Contabilitate a Republicii Moldova ce are ca scop asigurarea continuității activității Întreprinderii. Politica de contabilitate a Întreprinderii este aprobată anual prin ordinul directorului.

Conform plućicii de contabilitate în cadrul ÎM „Apă-Canal” Căușeni se indică următoarele metode de evidență contabilă:

- ☞ Aplicarea sistemului contabil complet în partită dublă;
- ☞ Documentele primare se întocmesc pe suport de hârtie;
- ☞ Inventarierea stocurilor, și activelor, pe termen lung se efectuează anual, nu mai târziu de 30 noiembrie;
- ☞ Aplică normele de consum ale carburanților și lubrifianților și normele de parcurs și exploatare a anvelopelor pentru mijloacele de transport, elaborate în baza normelor tip;
- ☞ Amortizarea activelor nemateriale se calculează prin metoda liniară;
- ☞ Uzura mijloacelor fixe se calculează prin metoda liniară;
- ☞ Mijloacele fixe se reflectă în bilanțul contabil la valoarea reevaluată. Reevaluarea mijloacelor fixe se efectuează la valoarea de intrare conform situației la 31 decembrie a anului de gestiune;
- ☞ Cheltuielile/consumurile se reflectă la cheltuielile perioadei de gestiune;
- ☞ Creanțele compromise se decontează în mod direct la cheltuielile perioadei de gestiune;
- ☞ Dobânzile achitate pentru creditele și împrumuturile se contabilizează în componența altor cheltuieli operaționale;
- ☞ Veniturile din prestarea serviciilor se recunosc după finalizarea tranzacției.

De asemenea întreprinderea are menționate și procedee contabile elaborate desinestătător:

- ☞ Producția în curs de execuție se evaluează în evidența curentă la costul normativ;
- ☞ Produsele se evaluează în evidența curentă la costul efectiv;
- ☞ Consumurile indirecte de servicii se repartizează pe tipurile de servicii proporțional cu salariile muncitorilor de bază;
- ☞ Diferențele de sumă se contabilizează în componența veniturilor și cheltuielilor activității financiare.

3.6.2. Analiza economico-financiară

Analiza financiară este un element esențial al managementului financiar. Aproape toți utilizatorii rapoartelor financiare folosesc tehnici de analiză financiară pentru luarea deciziilor în optimizarea activității.

Pentru ÎM „Apă-Canal” Căușeni analiza economico-financiară a activității este efectuată pe perioada anilor 2010 - 2012 în baza rapoartelor financiare contabile și a informației suplimentare.

Scopul analizei economico-financiare:

- ✓ Evaluarea situației curente și în perspectivă a întreprinderii;
- ✓ Identificarea punctelor slabe ale activității financiare;
- ✓ Analiza potențialului de creditare.

3.6.2.1. Analiza bilanțului

Situația financiară a ÎM „Apă-Canal” Căușeni va începe cu Analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și pe verticală.

Analiza pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM DP „Apă-Canal” Căușeni este anul 2010.

Analizei bilanțului întreprinderii pe perioada 2010 - 2012 ne arată că ponderea cea mai mare(96,2% la finele anului 2012) în activele companiei o au Activele pe termen lung (imobil, transport, construcții cu destinație specială, utilaje ș.a.), și doar 3,8% sunt Activele curente (materiale, datorii debitoare și mijloace circulante).

Această structură a activelor este caracteristică întreprinderilor ce prestează acest gen de servicii - apă și canalizare.

Tabelul 48. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERM. LUNG				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Active nemateriale	2,6	16,4	7,7	100%	621%	292%	0,0%	0,1%	0,0%
Active materiale	12 106,4	18 846,6	21 121,2	100%	156%	174%	93,3%	95,2%	96,2%
Active financiare TL	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	12 109,1	18 863,0	21 128,9	100%	156%	174%	93,3%	95,3%	96,2%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	138,3	128,5	174,5	100%	93%	126%	1,1%	0,6%	0,8%
Creanțe pe termen scurt	700,0	763,8	619,8	100%	109%	89%	5,4%	3,9%	2,8%
Investiții pe termen scurt	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	11,7	11,7	5,2	100%	100%	44%	0,1%	0,1%	0,0%
Alte active curente	20,2	23,8	37,9	100%	118%	188%	0,2%	0,1%	0,2%
Total Active Curente	870,2	927,8	837,4	100%	107%	96%	6,7%	4,7%	3,8%
TOTAL ACTIVE	12 979,3	19 790,8	21 966,4	100%	152%	169%	100,0%	100,0%	100,0%

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	2,7	2,7	2,7	100%	100%	100%	0,0%	0,0%	0,0%
Rezerve prevăz. de statut	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(458,7)	(584,8)	(822,5)	100%	73%	21%	-3,5%	-3,0%	-3,7%
Capital secundar	0	191,0	586,7	-	-	-	0,0%	1,0%	2,7%
Total Capital Propriu	(456,0)	(391,1)	(233,2)	100%	114%	149%	-3,5%	-2,0%	-1,1%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	1 854,7	8 603,0	11 002,7	100%	464%	593%	14,3%	43,5%	50,1%
Datorii TL calculate	10 482,0	10 291,0	10 291,0	100%	98%	98%	80,8%	52,0%	46,8%
Total DATORII pe TL	12 336,8	18 894,0	21 293,8	100%	153%	173%	95,0%	95,5%	96,9%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	217,4	89,4	0	100%	41%	0%	1,7%	0,5%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	175,1	464,6	347,2	100%	265%	198%	1,3%	2,3%	1,6%
Datorii pe TS calculate	706,1	733,9	558,5	100%	104%	79%	5,4%	3,7%	2,5%
Total Datorii pe TS	1 098,6	1 287,9	905,8	100%	117%	82%	8,5%	6,5%	4,1%
Total PASIVE	12 979,3	19 790,8	21 966,4	100%	152%	169%	100,0%	100,0%	100,0%

Sursa: Bilanțul Contabil al Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Căușeni

Analiza activului

În structura activelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni cea mai mare parte o au Activele pe TL cu ponderea de 96,2% la finele anului 2012, Activelor curente revenind doar 3,8%.

Activele pe termen lung

În structura activelor pe termen lung a întreprinderii municipale sunt reflectate mijloace fixe cu o pondere de 71% și Active materiale în curs de execuție cu ponderea de 29%. Pe parcursul perioadei analizate atât mijloacele fixe cât și activele în curs de execuție au înregistrat creștere, această creștere fiind generată în urma investițiilor efectuate din contul împrumutului în valoare de 1 mil. dolari SUA obținut în anul 2009 de la Banca Mondială (Anexa 7). Până la finele anului 2012 a fost asimilată suma de 583,3 mii dolari SUA și investită în Mijloace fixe.

Structura mijloacelor fixe prezentată în Figura 30 este caracterizată de o stabilitate ca pondere, însă analizând mai detaliat schimbările care au avut loc în această perioadă, este de menționat că o parte din mijloacele fixe au fost renovate, altele (ca transportul) au fost achiziționate. Menținerea structurii Activelor pe termen lung se datorează:

+ casării mijloacelor fixe după ce acestea își pierd utilitatea în utilizare. Lista mijloacelor fixe casate în perioada anilor 2010 - 2012 sunt prezentate la Anexa 8;

+ substituirea mijloacelor fixe casate cu unele noi.

În Anexa 10 este prezentată lista Mijloacelor fixe ale ÎM „Apă-Canal” Căușeni la finele anului 2012.

Majoritatea Mijloacelor fixe care sunt utilizate de ÎM în procesul de producere au trecut mult peste jumătatea termenului de funcționare (clădirile în mediu au o durată de utilizare de 35 ani, construcțiile cu destinație specială mai mult de 28 ani, mașinile și utilajele 14 ani, mijloacele de transport 18 ani).

Figura 31. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri

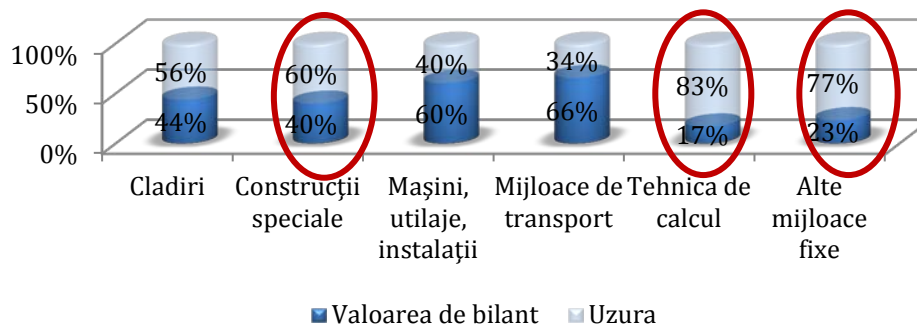


Figura 29. Structura activelor (2010 - 2012)

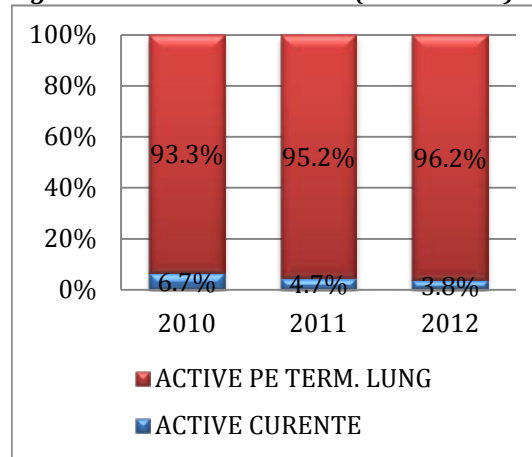
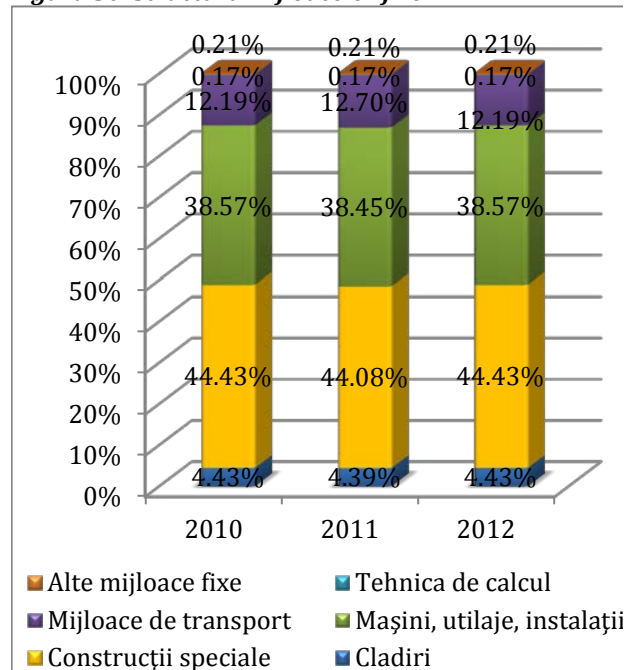


Figura 30. Structura Mijloacelor fixe



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Cea mai critică situație este înregistrată la Mijloacele de transport unde unitățile sunt utilizate peste durata de funcționare de 1,2 ori, iar în structura acestora fiind doar două mijloace de transport care nu au trecut peste termenul duratei de funcționare. Acestea înregistrând o valoare semnificativă în total Mijloace de transport, caracterizează această grupă cu un grad de uzură acceptabil. Caracteristicile pe poziții sunt prezentate în Anexa 10

Luând în considerare investițiile efectuate până în prezent și resurse financiare care urmează a fi asimilate pentru reînnoirea mijloacelor fixe, situația se va schimba pozitiv.

În afară de creditul obținut de la Banca Mondială, Întreprinderii Municipale i-a fost oferit un grant energetic în mărime de 1,6 mil. lei de aceeași Bancă Mondială, care sunt preconizați pentru construcția a 1,2 km de sisteme de canalizare, schimbarea a 2 pompe de adâncime avansată, construirea a 2 stații de pompare, ce va da posibilitatea de a furniza apă în raioanele Micro și Valul lui Traian fără a folosi rezervorul de acumulare a apei potabile cu capacitatea de 3 000 m³.

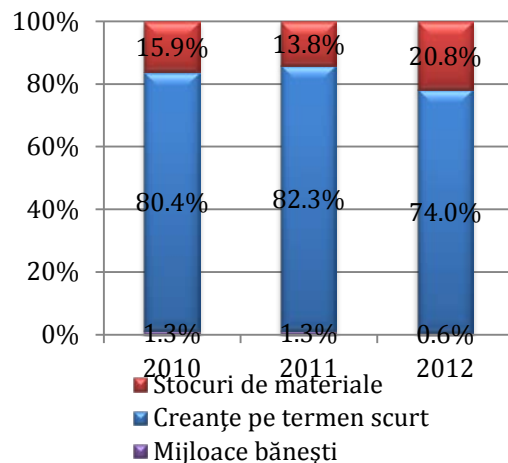
Activele curente

Structura activelor curente a Întreprinderii Municipale este prezentată în Figura 5 de unde se observă că cea mai mare pondere este deținută de Creanțele pe termen scurt (74% la finele anului 2012). Pe parcursul perioadei analizate ponderea Creanțelor aferente facturilor comerciale a înregistrat o descreștere, cu 11% în anul 2012 față de 2010.

În Tabelul 49 este prezentată structura creanțelor privind facturile comerciale pentru perioada 2011 - 2012, unde se observă că cea mai mare pondere în structura creanțelor sunt datoriile persoanelor fizice (56,4% la finele anului 2012).

În structura creanțelor repartizată în dependență de termenul expirat de achitare, ponderea cea mai mare de 80% o ocupă creanțele cu termenul de până la 3 luni, creanțele cu termenul de la 3 luni până la un an și mai mult ocupă câte 10 % din totalul creanțelor pentru 2012.

Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012)



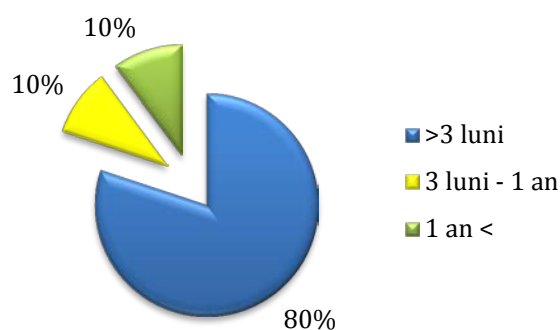
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 49. Structura creanțelor privind facturile comerciale

	2011	2012
Total		
Total	746 332	610 128
>3 luni	505 928	488 653
3 luni - 1 an	211 869	59 563
1 an <	28 535	61 913
Persoane juridice		
Total	483 601	265 966
>3 luni	286 182	214 108
3 luni - 1 an	168 884	33 570
1 an <	28 535	18 288
Persoane fizice		
Total	262 731	344 163
>3 luni	219 746	274 545
3 luni - 1 an	42 985	25 993
1 an <	0	43 625

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Figura 33 Ponderea creanțelor pe termen scurt, anul 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Această structură se păstrează pe parcursul anilor și se datorează formării în contabilitate a provizioanelor pentru creanțele dubioase.

Printre cei mai mari debitori ai ÎM este Primăria or. Căușeni cu o pondere de 19,47%, urmată de IM "Tighina Vin" SRL cu ponderea de 5,62%, restul debitorilor fiind cu o pondere de până la 1%.

Conform contractul de prestare a serviciilor de apă și canalizare încheiate între ÎM „Apă-Canal” Căușeni și beneficiarii de servicii, termenul maxim de plată este de 30 zile, conform calculării vitezei de rotație a creanțelor acesta înregistrează 43 zile. Devierea de 13 zile de la contract pentru întreprinderea municipală este o caracteristică pozitivă ce reflectă o educație a consumatorului față de plata facturii pentru serviciile prestate.

Analiza pasivului

Sursele de finanțare a patrimoniului întreprinderii sunt formate din Capital Propriu și Capital Împrumutat (Datorii pe Termen Lung + Datorii pe Termen Scurt) ce sunt reflectate în pasivul bilanțului contabil. Pentru a înțelege care sunt sursele principale de finanțare a patrimoniului întreprinderii în continuare vom analiza structura pasivului.

Din Figura 34 se observă structura capitalului propriu al ÎM, unde Capitalul propriu înregistrează o valoare negativă pe toată perioada analizată. Valoarea negativă este generată de acumularea pierderilor anilor precedenți, iar în structura capitalului propriu este reflectat capitalul statutar de 5 400 lei (care nu este vărsat integral) și subvențiile obținute pe parcursul anilor.

Cea mai mare parte din structura pasivului ÎM este reprezentată de datorii, dintre care: 97% sunt datoriile financiare pe termen lung, iar datoriile pe termen scurt revenindu-le - 3% (la finele anului 2012).

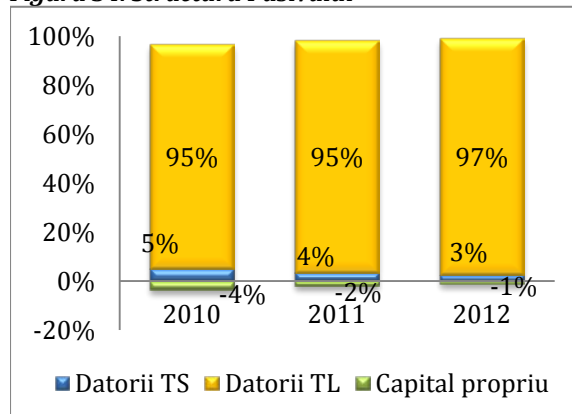
Pe parcursul perioadei analizate volumul capitalului împrumutat sa majorat de la 12 436 la 22 200 mii lei, aceasta datorându-se contractării unui credit pe termen lung (Contractul de credit vezi Anexa 7).

Datoriile pe termen lung

Datoriile pe termen lung ale ÎM „Apă-Canal” Căușeni sunt formate din:

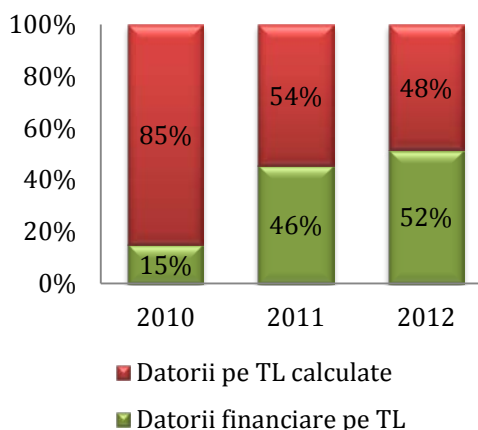
- Datorii financiare pe TL - pe parcursul perioadei analizate au înregistrat o creștere cu 37%. Aceasta fiind generată de contractarea împrumutului pe termen lung de la Banca

Figura 34. Structura Pasivului



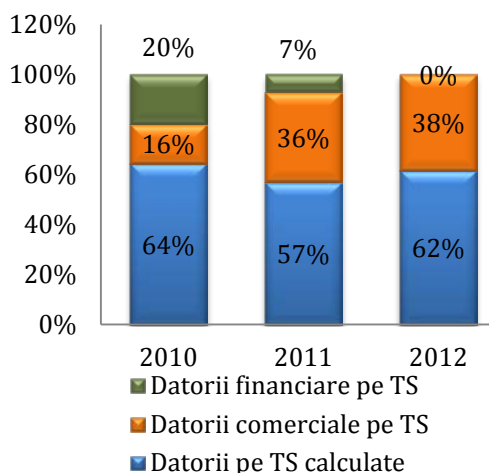
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Figura 35. Structura Datoriilor pe TL



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Figura 36. Structura Datoriilor pe TS



Mondială (Anexa 7). Contractul este în valoare de 1 mil. dolari SUA, și la momentul de față nu este integral asimilat, rămânând 416, 6 mii dolari SUA de utilizat.

Creditul a fost acordat cu scopul de a renova mijloacele fixe ale Întreprinderii Municipale, pe un termen de 30 ani și o perioadă de grație pentru primii 6 ani, cu o dobândă de 1,5% anual.

- Datoriile pe TL calculate. pe tot parcursul perioadei analizate nu au înregistrat modificări valorice, doar ponderea acestora micșorându-se pe seama majorării Datoriilor financiare pe TL. În componența acestor datorii intră datoriile privind arenda pe TL ce reprezintă totalitatea mijloacelor fixe transmise în folosință ÎM de la Primăria or. Căușeni.

Datoriile pe termen scurt

Analiza datoriilor pe termen scurt pe perioada 2010-2012, ne arată o evoluție fluctuantă a acestora, cu ponderea majoritară deținută de datoriile pe termen scurt calculate 62% la sfârșitul perioadei analizate sau în valori absolute 559 mii lei. Deși, pe perioada analizată ponderea acestor datorii nu înregistrează modificări majore, valoric acestea înregistrând o descreștere de la 706 la 559 mii lei la finele anului 2012.

Urmate de Datoriile comerciale pe TS, ca pondere acestea înregistrând creștere însă valoric din 2011 până în 2012 micșorându-se.

Ponderea majoritară în Datoriile comerciale pe termen scurt o au datoriile privind facturile comerciale (92,4% la finele anului 2012). La finele anului 2012 cei mai mari creditorii ai întreprinderii fiind: 2 companii, datoria cumulată a acestor companii formând 48,92% din total datorii privind facturile comerciale. În top fiind furnizorul de energie electrică RED Union Fenosa SA (39,44%). Lista creditorilor la finele anului 2012 este prezentată la Anexa 11.

3.6.2.2. Analiza rezultatelor financiare

Pentru anii 2010 și 2011 Întreprinderea Municipală „Apă-Canal” Căușeni a înregistrat valoare pozitivă a profitului brut, iar pentru anul 2012 înregistrând pierderi în valoare de -242,4 mii lei (Analiza pe diagonală și verticală a rezultatelor financiare - vezi Anexa 12).

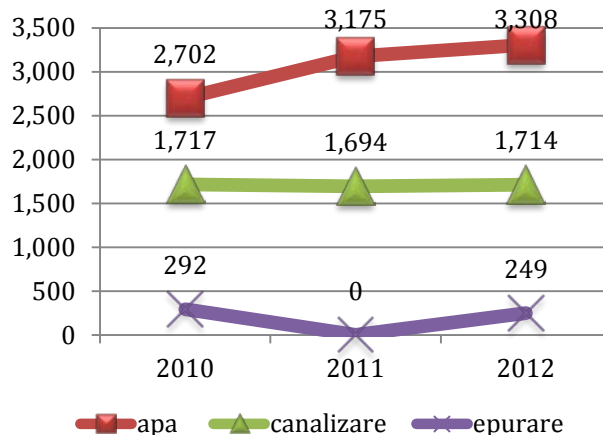
Pentru a vedea cauzele înregistrării unui profit negativ în cadrul Întreprinderii Municipale, în continuare vom analiza mai detaliat veniturile și cheltuielile întreprinderii.

Analiza veniturilor

Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciile de aprovizionare cu apă, canalizare și epurare persoanelor fizice și juridice din orașul Căușeni.

În Figura 37 se poate vedea evoluția veniturilor pe tipuri de servicii prestate, respectiv cele mai mari venituri sunt din serviciile de aprovizionare cu apă apoi este urmată de serviciul de canalizare și epurare.

Figura 37. Evoluția vânzărilor după tipurile de servicii prestate, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Tabelul 50. Evoluția tarifelor pentru apă și canalizare

	APĂ	CANALIZARE
Persoane fizice, lei		
» 06.2010	9,0	6,0
06.2010 «	12,0	8,5
2011	12,0	8,5
2012	12,0	8,5
Persoane juridice, lei		
2010	38,0	23,0
2010	38,0	23,0
2011	38,0	23,0
2012	38,0	23,0

La finele anului 2012 ÎM avea în portofoliu de consumatori 8 651 abonați, dintre care 5 606 (64,8%) pentru apă și 3 045 (35,2%) canalizare.

Comparând evoluția veniturilor din serviciile de aprovizionare cu apă și canalizare cu evoluția numărului de consumatori și volume, pe aceleași tipuri de servicii, se observă o legătură între creșterea vânzărilor și creșterea numărului de abonați. De aici se face concluzia că creșterea vânzărilor, în special pentru apă, sunt generate de creșterea numărului de abonați.

Conform evoluției tarifelor prezentată în Tabelul 50, se observă că creșterea vânzărilor din 2011 într-o mare parte au fost generate de majorarea tarifului la apă și canalizare pentru persoanele fizice.

Deși tariful pentru persoanele juridice este cu mult mai mare decât a persoanelor fizice, modificarea acestuia a influențat majorarea vânzărilor datorită faptului că ponderea consumului de apă a persoanelor fizice este de 87,47% la apă și 63,60% - canalizare (persoanelor juridice revenind 12,53% și respectiv 36,40%).

Diferența dintre tarifele pentru persoanele juridice și persoanele fizice aduce modificări în ponderea valorilor bănești, astfel ponderea pentru persoanele fizice micșorându-se până la 68,80% la apă și 39,24% la canalizare, respectiv majorându-se ponderea sumelor încasate de la persoanele juridice.

Analiza cheltuielilor

Structura cheltuielilor ÎM „Apă-Canal” Căușeni pe parcursul anilor 2011 – 2012, care este prezentată în Figura 38, și de unde se observă că cea mai mare pondere o au Cheltuielile de producere (Cheltuielile directe + Cheltuielile indirecte) cu 69%. Restul revenindu-le cheltuielilor general administrative și altor cheltuieli (31%).

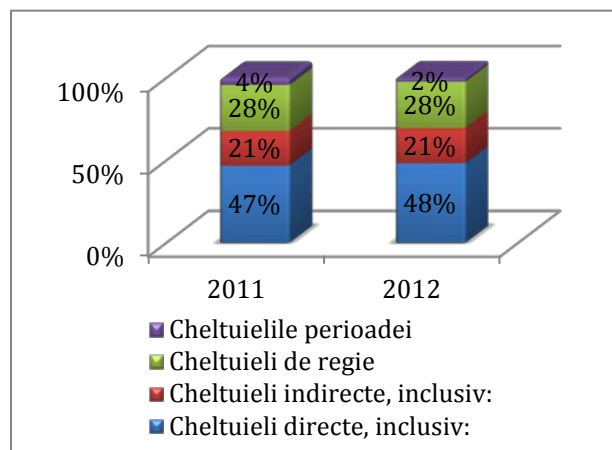
Cheltuieli de producere

Din Figura: Structura cheltuielilor, se observă că pe parcursul acestor doi ani componența cheltuielilor nu a avut modificări semnificative ca pondere, însă acestea majorându-se ca valoare. De aceea, pentru a putea depista cheltuielile care au cea mai mare influență asupra profitului întreprinderii, în continuare vom efectua analiza evoluția cheltuielilor în dependență de evoluția volumelor de apă/canalizare facturate.

Din Figura 39 se observă că creșterea cheltuielilor de producere nu corespunde creșterii volumelor de servicii realizate, și anume o depășește cu 5%. Cheltuielile general administrative majorându-se doar cu 1% în 2012 față de 2011.

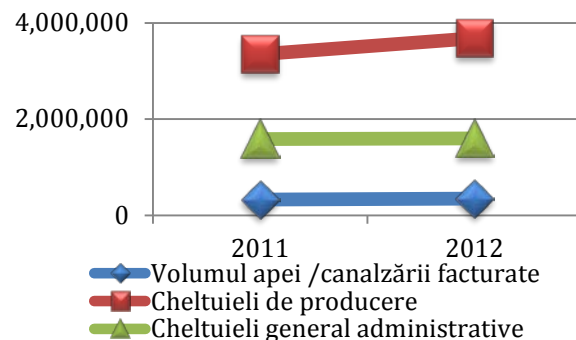
Din Tabelul 51 se vede că creșterea Cheltuielilor de producere a fost generată de Cheltuielile de la apă (au crescut cu 16%) și de la epurare (au crescut cu 8%). Din componența acestor cheltuieli cea mai mare pondere o au consumurile de energie electrică (45%), urmate de cheltuielile privind retribuirea muncii (13%). Pe parcursul perioadei analizate toate categoriile, în afară de cheltuielile pentru energia electrică consumată și

Figura 38. Structura cheltuielilor, 2011 - 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Figura 39. Evoluția cheltuielilor în comparație cu volumele de apă și canalizare facturate, (2011, 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

cheltuielile de materiale pentru întreținerea mijloacelor fixe, au înregistrat o micșorare, în mediu cu 10%.

Creșterea cheltuielilor pentru energia electrică consumată a fost datorată atât volumului crescut de servicii prestate cât și creșterii prețului pentru 1kW de energie electrică (în 2012 creșterea a fost de ~10%), ceia ce nu poate fi evitat.

Cheltuielile de materiale la fel nu pot fi evitate în mare măsură, deoarece majoritatea mijloacelor fixe sunt cu un grad înalt de uzură care necesită investiții și reparații pentru a putea fi exploatate în activitatea întreprinderii. Aceste cheltuieli pot fi micșorate doar prin utilizarea corectă a mijloacelor fixe și întreținerea permanent a tehnicii în stare bună de exploatare.

Pe parcursul anilor 2010, 2011 marja de profit a ÎM „Apă-Canal” Căușeni nu a înregistrat modificări, ea menținându-se la nivelul de 35%, doar în 2012 aceasta a coborât cu 2 puncte procentuale și a înregistrat valoarea de 33% (vezi Anexa 12. Rezultate financiare). În urma analizei efectuate se înțelege că micșorarea marjei de profit a fost generată în special de mărirea cheltuielilor pentru energia electrică consumată și a cheltuielilor pentru reparația mijloacelor fixe.

Nivelul marjei actuale a ÎM este bună pentru genul de servicii prestate, și totuși întreprinderea înregistrează

Tabelul 51. Evoluția cheltuielilor în comparație cu volumele de apă/canalizare facturate, (2011 - 2012)

	2011	2012	2012/2011
TOTAL			
Volumul apei /canalizării facturate (m³)	327 860	345 800	105%
Cheltuieli de producere (lei)	3 346 070	3 679 849	110%
Cheltuieli general administrative (lei)	1 586 437	1 601 968	101%
APA			
Volumul apei /canalizării facturate (m ³)	193 760	208 500	108%
Cheltuieli de producere (lei)	2 254 289	2 625 132	116%
Cheltuieli general administrative (lei)	1 000 852	989 018	99%
CANALIZARE			
Volumul apei /canalizării facturate (m ³)	120 700	127 100	105%
Cheltuieli de producere (lei)	817 431	758 445	93%
Cheltuieli general administrative (lei)	528 413	518 055	98%
EPURARE			
Volumul apei /canalizării facturate (m ³)	13 400	10 200	76%
Cheltuieli de producere (lei)	274 350	296 272	108%
Cheltuieli general administrative (lei)	57 172	94 895	166%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

pierderi la finele perioadei de gestiune, de aceea în continuare vom efectua analiza cheltuielilor general administrative pentru a vedea influența acestora asupra profitului.

Cheltuieli general administrative

Din totalul cheltuieli ale ÎM Cheltuielile general administrative dețin ponderea de 31%, este o pondere destul de semnificativă.

O formulă unică pentru calculul ponderii cheltuielilor general administrative nu există, aceasta se diferă de la companie la companie, însă în literatura de specialitate se recomandă ca nivel optim a ponderii cheltuielilor administrative de 9% din totalul cheltuielilor companiei.

Luând în considerație că „Apă-Canal” Căușeni este o Întreprindere Municipală și nu are ca scop primar obținerea profiturilor maxime, nivelul optim al cheltuielilor general administrative nu ar trebui să depășească ponderea de 15% din total cheltuieli. În cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni acestea depășesc de două ori nivelul optim.

În continuare vom analiza structura cheltuielilor general administrative, din Figura 40 se vede că cea mai mare pondere în cheltuielile administrative o dețin salariile cu primele de asigurare

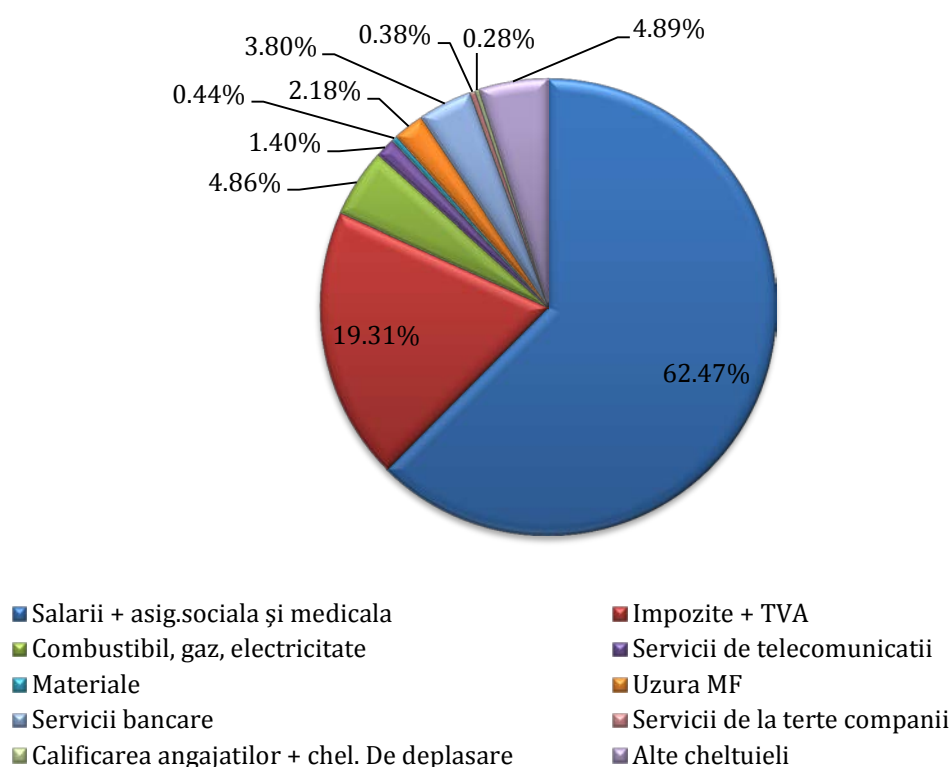
(62,47%), apoi sunt urmate de alte Impozite (19,31%) printre care este și taxa pe valoarea adăugată, celelalte cheltuieli având valori mai mici de 5%.

După cum a fost stipulat în capitolul Resurse Umane în ÎM, administrația este reprezentată de 17 angajați cărora le revin în mediu un salariu de 2 907 lei/lună (salariu net), acesta depășind cu 73% salariile angajaților din diviziunile de producere., este un decalaj foarte semnificativ.

Pe parcursul perioadei analizate salariile pentru departamentul administrativ au înregistrat creștere, în anul 2011 cu 4% față de 2010, iar în 2012 cu 19% față de 2011, pe când salariile angajaților din diviziunile de producere au înregistrat diminuări, în 2012 față de 2011 o diminuare de -11,5% (statele de personal nu au înregistrat schimbări).

În structura impozitelor cea mai mare pondere o are Taxa pe valoare adăugată (70%) care și duce la o pondere destul de semnificativă în total cheltuieli administrative, însă în conformitate cu legislația actuală aceste cheltuieli nu pot fi evitate.

Figura 40. Structura cheltuielilor general administrative (2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Luând în considerație că „Apă-Canal” Căușeni este o Întreprindere Municipală și nu are ca scop primar obținerea profiturilor maxime, nivelul optim al cheltuielilor general administrative nu ar trebui să depășească ponderea de 15% din total cheltuieli. În cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni acestea depășesc de două ori nivelul optim.

În continuare vom analiza structura cheltuielilor general administrative, din Figura 40 se vede că cea mai mare pondere în cheltuielile administrative o dețin salariile cu primele de asigurare (62,47%), apoi sunt urmate de alte Impozite (19,31%) printre care este și taxa pe valoarea adăugată, celelalte cheltuieli având valori mai mici de 5%.

După cum a fost stipulat în capitolul Resurse Umane în ÎM, administrația este reprezentată de 17 angajați cărora le revin în mediu un salariu de 2 907 lei/lună (salariu net), acesta depășind cu 73% salariile angajaților din diviziunile de producere., este un decalaj foarte semnificativ.

Pe parcursul perioadei analizate salariile pentru departamentul administrativ au înregistrat creștere, în anul 2011 cu 4% față de 2010, iar în 2012 cu 19% față de 2011, pe când salariile angajaților din diviziunile de producere au înregistrat diminuări, în 2012 față de 2011 o diminuare de -11,5% (statele de personal nu au înregistrat schimbări).

În structura impozitelor cea mai mare pondere o are Taxa pe valoare adăugată (70%) care și duce la o pondere destul de semnificativă în total cheltuieli administrative, însă în conformitate cu legislația actuală aceste cheltuieli nu pot fi evitate.

Recomandări

- ✓ Pentru optimizarea cheltuielilor de producere se recomandă:
 - de minimizat consumurile la energie electrică prin înlocuirea utilajului cu consum înalt pe utilaje cu o eficiență energetică mai mare;
 - utilizarea corectă a mijloacelor fixe și întreținerea permanent a tehnicii în stare bună de exploatare;
- ✓ Revizuirea statelor de personal și adaptarea acestora în funcție de necesitățile reale;

3.6.2.3. Analiza fluxului de numerar

Fluxul de numerar, cunoscut și sub denumirea de cash-flow, are rolul de a arăta circulația mijloacelor bănești la întreprindere pe tipuri de activități (operațională, de investiții și financiară).

Tabelul 52. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 - 2012)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Activitatea operațională				Analiza pe orizontală		
Încasări bănești din vânzări	4 729,58	4 965,26	5 756,63	100%	105%	122%
Plăți bănești furnizorilor și antreprenorilor	1 747,99	1 484,47	1 961,59	100%	85%	112%
Plăți bănești salariaților, CAS și primele de asigurare obligatorie de asistență medicală	2 054,58	2 208,97	2 348,91	100%	108%	114%
Plata dobânzilor	18,32	43,14	95,19	100%	235%	520%
Plata impozitului pe venit	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Alte încasări ale mijloacelor bănești	96,31	47,31	39,10	100%	49%	41%
Alte plăți ale mijloacelor bănești	1 145,51	1 138,36	1 280,63	100%	99%	112%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-140,51	137,63	109,42	100%	-98%	-78%
Activitatea de investiții	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Încasări bănești din ieșirea ATL	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Plăți bănești pentru procurarea ATL	53,96	9,70	0,00	100%	18%	-
Dobânzi încasate	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Dividende încasate	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Alte încasări (plăți) ale mijloacelor bănești	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	-53,96	-9,70	0,00	100%	18%	0%
Activitatea financiară						
Încasări bănești sub formă de credite și împrumuturi	468,74	714,23	613,40	100%	152%	131%
Plăți bănești privind credite și împrumuturi	268,74	842,18	729,37	100%	313%	271%
Fluxul net MB din Activitatea Financiară	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Flux net din activitatea economico-financiară până la articole excepționale	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Încasări (plăți) excepționale ale MB	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Flux net total	5,53	-0,02	-6,55	100%	0%	-119%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0,00	0,00	0,00			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	6,22	11,74	11,72	100%	189%	189%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	11,74	11,72	5,17	100%	100%	44%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Din tabelul prezentat mai sus se observă că pe parcursul perioadei analizate ÎM a avut încasări de mijloace bănești atât din activitatea operațională cât și din activitatea de investiții. Încasările din activitatea operațională prevalează vânzările înregistrate pentru aceeași perioadă, în 2012 cu 9,2%, aceasta datorită faptului că se încasează și datoriile istorice.

Încasările de bănești din credite a fost datorată obținerii creditului pentru renovarea mijloacelor fixe de la Banca Mondială. Încasările sunt în fiecare an al perioadei analizate deoarece suma de 1 mil dolari SUA nu este asimilată în primul an contractat, astfel pentru următoarele perioade ÎM trebuie să mai asimileze 583,3 mii dolari SUA.

3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiari

Scopul principal în analiza indicatorilor financiari este de a obține un număr de parametri-cheie care oferă o imagine obiectivă și corectă a situației financiare a întreprinderii, profiturilor și pierderilor sale, schimbărilor în structura activelor și pasivelor, decontărilor cu debitorii și creditorii.

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM „Apă-Canal” Căușeni, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiari:

- Analiza indicatorilor de profitabilitate;
- Analiza indicatorilor de lichiditate a întreprinderii;
- Analiza vitezei de rotație;
- Analiza capacității de creditare;
- Analiza riscului de faliment (coeficientul Z);
- Analiza pragului de rentabilitate.

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiari.

Analiza indicatorilor de profitabilitate

Analiza indicatorilor de profitabilitate oferă informații despre eficiența cu care întreprinderea își utilizează resursele pentru a genera profit. Obținerea de profit pe termen lung este vitală atât pentru supraviețuirea întreprinderii, cât și pentru beneficiile aduse acționarilor sau asociaților.

În tabelul următor sunt reflectați coeficienții obținuți și evoluția lor în urma calculării indicatorilor de profitabilitate:

Tabelul 53. Analiza indicatorilor de profitabilitate

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	34,9%	34,9%	32,9%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	1,6%	0,2%	0,3%
Marja profitului net (MPN)	2,8%	0,3%	-4,6%
Marja costului vânzarilor	65,1%	65,1%	67,1%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	1,0%	0,1%	-1,1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Marja Profitului Brut (MPB) este un indicator ce reflectă care parte din vânzări este transformată în profit, după ce costul serviciilor prestate a fost acoperit. Acest indicator se calculează după formula:

$$MPB = \frac{\text{Profit Brut}}{\text{Vânzări Nete}} * 100$$

Pentru indicatorul marjei profitului brut nu există un nivel optimal stabilit, acesta fiind dependent de mărimea altor cheltuieli operaționale ale întreprinderii.

În cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pe parcursul perioadei analizate și constituie 32,9% pentru anul 2012.

Marja Profitului din Activitatea Operațională (MPAO) – prezintă nivelul profitului întreprinderii în ramura activității operaționale, și este calculat după formula:

$$MPAO = \frac{\text{Profitul (Pierderea) din Activitatea Operațională}}{\text{Vânzări Nete}} * 100$$

Acest indicator la ÎM, pe parcursul perioadei analizate, înregistrează o valoare pozitivă, însă micșorându-se de la 1,6% în 2010 la 0,3% în 2012.

Marja Profitului Net (MPN) este un indicator financiar de profitabilitate, care arată cât de profitabilă este activitatea totală a unei întreprinderi. Marja profitului net este exprimată în procente și rezultă din calcularea următoarei formule:

$$MPN = \frac{\text{Profitul Net}}{\text{Vânzări Nete}} * 100$$

Cu cât marja profitului net este mai ridicată, cu atât se consideră că întreprinderea a avut o activitate mai bună în acea perioadă. *În cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni acest indicator în fiecare an a înregistrat diminuare, astfel ajungând la finele lui 2012 la nivelul de -4,6%.*

Practic pe perioada anilor întreprinderea municipală înregistra rezultate pozitive în urma activității operaționale, rezultatul negativ al profitului net vine din pierderile înregistrate din activitatea de investiții și activitatea financiară. Pentru anul 2012 au fost cheltuieli privind ieșirea activelor materiale pe termen lung (29 103 lei) și cheltuieli privind diferențele de cur (237 426 lei) acestea venind din calcularea diferențelor de curs valutar pentru creditul obținut de la Banca Mondială.

Aceste cheltuieli nicidecum nu pot fi controlate de către întreprindere, de aceea acest fact de risc valutar va fi prezent atâta timp cât va exista și creditul valutar.

Rentabilitatea Activelor Totale (ROA) măsoară eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut și se calculează după următoarea formulă:

$$ROE = \frac{\text{Profitul Net până la impozitare}}{\text{Total Active}} * 100$$

Deoarece *întreprinderea înregistrează pierdere în ultimul an, rentabilitatea activelor este negativă.*

Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatorii de lichiditate măsoară capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile pe termen scurt și de a face față unor nevoi neprevăzute de disponibilități bănești. Pentru realizarea calculelor sunt utilizate activele circulante (cele mai lichide) și datoriile pe termen scurt.

Tabelul 54. Analiza indicatorilor de lichiditate

	2010	2011	2012
Rata lichidității absolute (imediată (quick ratio))	0,79	0,72	0,92
Rata lichidității intermediare (curentă, acid test)	0,67	0,62	0,73
Rata lichidității totale (de acoperire)	0,01	0,01	0,01

Toate valorile reprezintă Coeficienti daca nu este indicat altfel

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Rata lichidității curente (Rlc) arată măsura în care datoriile curente (pe termen scurt) pot fi acoperite pe seama activelor curente:

$$Rlc = \frac{\text{Active curente}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,5-2,5.

O valoare sub 1 indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente.

Rata lichidității rapide (Rlr) arată măsura posibilității achitării datoriilor curente din mijloacele bănești disponibile precum și din urma lichidării creanțelor la scadență:

$$Rlr = \frac{\text{Creanțele pe termen scurt} + \text{Investiții pe termen scurt} + \text{Mijloace bănești}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Intervalul considerat ca satisfăcător pentru rata lichidității rapide este de 0,7-1,0.

Conform calculelor efectuate la ÎM „Apă-Canal” Căușeni și prezentate în Tabelul 54, **rata lichidității rapide la finele anului 2012 înregistrează o valoare ce se află în intervalul satisfăcător.** Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.

Rata lichidității absolute (Rla) arată în ce măsură pot fi acoperite datoriile pe termen scurt din contul mijloacelor bănești disponibile și a investițiilor pe termen scurt:

$$Rla = \frac{\text{Mijloace Bănești} + \text{Investiții pe Termen Scurt}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3. În cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni *nivelul ratei lichidității absolute este foarte jos, deoarece Întreprinderea are insuficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 55 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 55. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	54	57	42
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	68	90	63
Viteza de rotație a activelor	ori	0,36	0,25	0,24

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Viteza de rotație a datoriilor debitoare (creanțele) – ne arată perioada medie pe an în care se încasează datoriile debitoare (creanțele).

În contractele încheiate între ÎM „Apă-Canal” Căușeni și beneficiarii de servicii de apă și canalizare, termenul standard de scadență a creanțelor este de 30 zile. Conform calculelor efectuate viteza de rotație a creanțelor la ÎM „Apă-Canal” Căușeni este de 42 zile în anul 2012, această valoare s-a micșorat de la 54 zile (2010). Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

$$VRdd = \frac{\text{Creanțe medii}}{\text{Vânzări nete}} * 365 \text{ zile}$$

Deși depășirea termenului de plată din contract este un aspect negativ care afectează fluxul de numerar, în cazul ÎM „Apă-Canal” Căușeni nivelul vitezei de rotație a datoriilor debitoare nu este atât de mare pentru a avea aspecte foarte negative.

Viteza de rotație a datoriilor creditoare – exprimă numărul mediu de zile în care întreprinderea își onorează obligațiunile comerciale pe termen scurt. Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

$$VRdc = \frac{\text{Datorii Comerciale pe Termen Scurt medii}}{\text{Vânzări nete}} * 365 \text{ zile}$$

Viteza de rotație a datoriilor creditoare ne indică că în decurs de 2 luni întreprinderea își onorează obligațiunile comerciale pe termen scurt.

Viteza de rotație a activelor – ne exprimă numărul de rotații ale activelor ce au loc pentru realizarea volumului vânzărilor. Formula de calcul a al acestui indicator este:

$$VRa = \frac{\text{Vânzări nete}}{\text{Total Active medii}}$$

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor este de 0,24-0,36 ori. Acest indicator nu are o normă optimală stabilită, însă cu cât numărul de rotații este mai mare cu atât activitatea este mai eficientă, deoarece cu același volum de active, se poate obține vânzări mai mari.

Analiza riscului de faliment

Riscul de faliment reprezintă capacitatea întreprinderii de a face față tuturor obligațiilor de plată angajate anterior și ajunse la scadență. Analiza riscului de faliment se va efectua după modelul *Altman*, care se bazează pe următoarea funcție:

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,995 * X5$$

Această funcție se aplică la societățile ale căror acțiuni nu sunt tranzacționate pe piața de capital.

Tabelul 56. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

Model	2010	2011	2012
X1 - capital circulant / total activ	0,07	0,05	0,04
X2 - profit reinvestit / total activ	-0,04	-0,03	-0,04
X3 - profit înaintea plății impozitului și a dobânzilor / total activ	0,01	0,00	-0,01
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung	0,00	0,00	0,00
X5 - cifra de afaceri / total activ	0,36	0,25	0,24
Z	0,43	0,26	0,20

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Dacă funcția Z are limitele de:

- $\leq 1,23$ – situație este critică;
- $> 1,23$ și $\leq 2,89$ – situație nu este clară;
- $> 2,9$ – risc de faliment nu există.

În tabelul de mai sus, conform rezultatelor obținute a funcției Z demonstrează că, la ÎM „Apă-Canal” Căușeni pe parcursul perioadei analizate, nu a existat risc de faliment.

Analiza pragului de rentabilitate

Pragul de rentabilitate numit și punct critic, determină care este valoarea sau volumul minim de vânzări pentru acoperirea cheltuielilor totale iar rezultatul obținut să fie zero. Orice vânzare realizată peste pragul de rentabilitate va genera profit.

Tabelul 57. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2010	2011	2012
Pragul de rentabilitate	Lei	4 306 149	4 608 223	5 101 728
„Intervalul de siguranță”	%	9%	5%	3%
Influența volumului vânzărilor	%	-	0,03	0,07

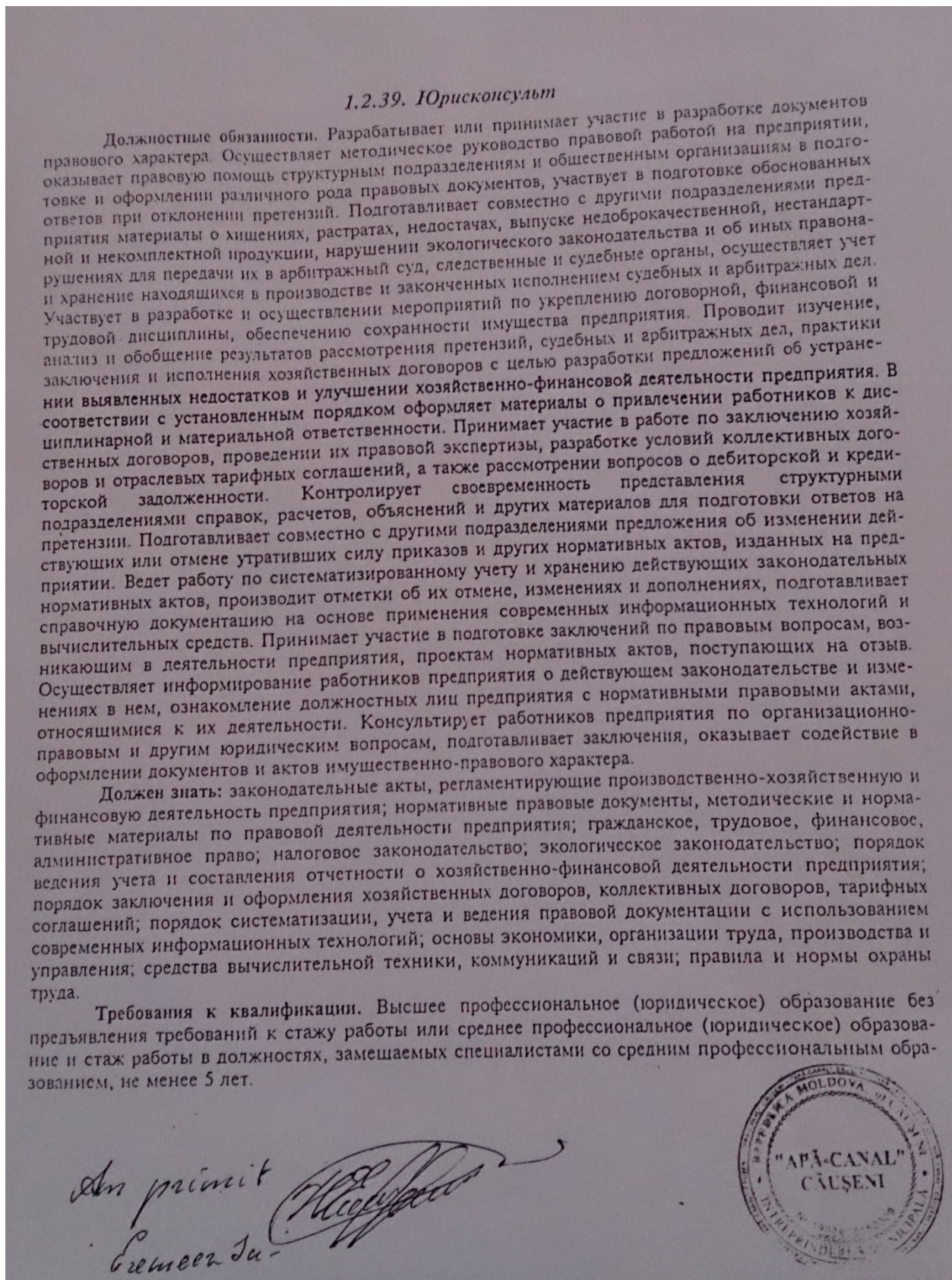
Influența cheltuielilor fixe	%	-	-0,06	-0,10
Influența tarifelor	%	-	0,00	0,01

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Din Tabelul de mai sus se vede că ÎM „Apă-Canal” Căușeni depășește pragul de rentabilitate cu 3% în anul 2012., însă acest interval de siguranță pe parcursul ultimilor ani este în descreștere, iar cea mai mare influență asupra descreșterii o au cheltuielile fixe.

ANEXE

Anexa 1. Fișa de post a juristului



Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Pagina 140 din 173

Anexa 2. Statele de personal

Primarul or. Căușeni
d-nul G. Repesciuc
" 25 " XII 2012

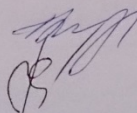
Schema de încadrare
Î.M. " Apă - Canal " Căușeni pe anul 2013

Denumirea funcției	Numărul de persoane	Categorie	Tarif pe ora	Salariul tarifar lunar	Total salariul lunar	Plata suplimentului		Plata p/u vechime în muncă	Premiere curentă	Total salariu lunar
						Orele de noaptea	Orele de sărbătorile			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
APEDUCT:										
Lăcătuș la lucrări intervenție și reconstrucție ✓	5	VI	11,941	5*2000	10000	-	-	-	5000	15000
Electrogazosudar	1	VI	11,941	2000	2000	-	-	-	1000	3000
Operator la construcția de închidere a apei (182,5)	4	I		4*1070	4280	-	-	-	2140	6420
Mașinist la instalațiile de pompare (182,5)	4	IV	8,768	4*1600	6400	-	-	-	3200	9600
Revizor tehnic la conducte	1	III	8,0	1460	1460	-	-	-	730	2190
Conducător al automobilului de accident	2	IV	11,941	2*2000	4000	-	-	-	2000	6000

Apă										
Total:	18				29940	-	-	-	14970	44910
Plata pentru vechimea în muncă						-	-	4491	-	4491
Total:	18				29940	-	-	4491	14970	49401
CANALIZARE:										
Lăcătuș - reparator	1 ✓	III	8,0	1400	1400	-	-	-	700	2100
Lăcătuș - instalator	2 ✓	V	11,941	2*2000	4000	-	-	-	2000	6000
Electrogazosudar	1	VI	11,941	2000	2000	-	-	-	2000	3000
Mașinist la instalațiile de pompare a stației de purificare	4	III	8,0	4*1400	5600	-	-	-	2800	8400
Conducătorul automobilului de stropit	1	IV	11,941	2000	2000	-	-	-	1000	3000
Total:	9				15000	-	-	-	7500	22500
STAȚIE de EPURARE:										
Operator la stația de epurare (182,5)	6 ✓	I	6,246	6*1140	6800	-	-	-	3420	10260
Lăcătuș ✓	2	III	8,359	2*1400	2800	-	-	-	1400	4200
Electrosudar ✓	0,5	VI	0,5*11,941	0,5*2000	1000	-	-	-	500	1500
Muncitor la stația de epurare ✓	0,5	I	6,508	0,5*1100	550	-	-	-	275	825
Total:	9				11190	-	-	-	5145	16785
Total:	18				26190	-	-	-	13095	39285
Plata pentru vechime în muncă						-	-	3928	-	3928
Total:	18				26190	-	-	3928	13095	43213
SECȚIA de DESFACERE										
Controlor de agenții economici	1		12,426	2100	2100	-	-	-	1050	3150
Contabil	0,5		-	0,5*2400	1200	-	-	-	600	1800
Operator introducere, validare și relucrare date	1		-	2100	2100	-	-	-	1050	3150
Controlor	6	III	7,692	6*1300	7800	-	-	-	3900	11700

Plata p/u vechime muncă	1	IV	0,39	1755	1755	-	-	-	878	2633
Total:	9,5				14955				7478	22433
Plata p/u vechime muncă								2243		2243
Total:	7,5				14955			2243	7478	24676
SERVICIILE INDIRECTE										
Maistrul sectorului „apeduct și canalizare”	2	f/c		2 x 2500	5000	-	-	-	2500	7500
Maistrul stației de epurare	1	f/c		2500	2500				1250	3750
Conducător pe automacara	0,5	IV	10,39	0,5*1740	870	-	-	-	435	1305
Lăcătuș - electrician	1	VI	11,941	2000	2000	-	-	-	1000	3000
Paznici	4*0,5	I	7,15	4*1300*0,5	2600				1300	3900
Îngrigitor încăperi clădirii adm.	0,5	II			650				325	975
Conducător pe auto NIVA	1	II	11,242	1900	1900				950	2850
Total:	6				15520	-	-	-	7760	23280
Plata pentru vechime în muncă								2328	-	2328
Total:	6				15520	-	-	2328	7760	25608
CHELTUIELE ADMINISTRATIVE	6,5	-	-	-	18500	-	-	-	9250	27750
Plata pentru vechimea în muncă	-	-	-	-	-	-	-	4625	-	4625
Total:					18500	-	-	4625	9250	32375
Total pe întreprindere:	56				105105			17615	52553	175173

Directorul Î.M. „Apă - Canal” Căușeni
Economist – principal



Alexandru Gilcă
Olga Verbanova



Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 3. Structura personalului, 2013

Efectiv pe data de 01.01.2013			
Funcție	Total	Număr (pers.)	
		Inclusiv administrativ	muncitori
Aparatul administrativ	6,5	5,5	1
Director	1	1	
Inginer șef	1	1	
Economist principal	1	1	
Contabil șef	1	1	
Contabil	0,5	0,5	
Jurist - inspector pe cadre	1	1	
Dispecer-magazioner	1		1
Subdiviziunea apeduct	18	0	18
Lăcătuș la lucrări intervenție și reconstrucție	5		5
Electro - gaz - sudor	1		1
Operator la construcția de închidere a apei	4		4
Mașinist la instanțiile de pompare	4		4
Revizor tehnic la conducte	1		1
Mașinist la excavator cu o singură cupă	1		1
Conducător al automobilului de accident	2		2
Subdiviziunea canalizare	9	0	9
Lăcătuș-reparator	1		1
Lăcătuș-instalator	2		2
Electro gaz sudor	1		1
Conducător al automobilului de stropit	1		1
Mașinist la instalațiile de pompare a stației de purificare	4		4
Stația de epurare	9	0	9
Operator la stația de epurare	6		6
Lăcătuș	2		2
Electro sudor	0,5		0,5
Muncitor la stația de epurare	0,5		0,5
Secția de desfacere	9,5	0	9,5
Controlor de agenți economici	1		1
Contabil	0,5		0,5
Operator introducere, validare și prelucrare date	1		1
Controlor	6		6
Controlor-casier	1		1
Servicii indirecte	10	3	3,5
Maistrul sectorului "apeduct și canalizare,,	2	2	
Maistrul stației de epurare	1	1	
Conducător pe automacara	0,5		0,5
Lăcătuș-electrician	1		1
Paznici	4		0,5
Îngrijitori încăperi clădire administrative	0,5		0,5
Conducător pe auto NIVA	1		1
TOTAL	62	8,5	50

Sursa: Elaborat de „Proconsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 4. Fluctuația personalului, 2010-2012

Luni	2010				2011				2012			
	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv
Ianuarie	62			62	62	2	2	62	56		1	55
Februarie	62	1	2	61	62			62	56	1		57
Martie	62			62	62			62	56			56
Aprilie	62			62	62	1	1	62	56	1	1	56
Mai	62	2	2	62	62	1		63	56	1	1	56
Iunie	62	1		63	62	1		63	56	1	1	56
Iulie	62	3		65	62			62	56			56
August	62	1	1	62	62	2	2	62	56			56
Septembrie	62	1	1	62	62	1	2	61	56			56
Octombrie	62		1	61	62		2	60	56			56
Noiembrie	62			62	62			62	56			56
Decembrie	62			62	62	1		63	56			56
Total	62	9	7	62,2	62	9	9	62,0	56	4	4	56,0
Rata fluctuației				11,3%				14,5%				7,1%

Sursa: Elaborat de „Proconsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 5. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții și domenii de specializare

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 - 25	2
25 - 35	7
35 - 40	6
40 - 45	3
45 - 55	13
55 - 60	17
60 - 65	20
TOTAL	68

Structura pe vechime		
ani	Număr mediu scriptic vechime generală	Număr mediu scriptic vechime companie
0 - 10	27	29
10 - 15	6	4
15 - 20	3	4
20 - 25	2	5
25 - 30	30	4
30 - 35	0	10
35 - 45	0	12
TOTAL	68	68

Structura pe sexe	
Sex	Număr mediu scriptic
Masculin	42
Feminin	26
TOTAL	68

Structura pe direcții			
Funcție	apeduct	canalizare	epurare
Lăcătuș la lucrări intervenție și reconstrucție	5		
Electrogazosudor	1	1	
Electrosudor			0,5
Operator la construcția de închidere a apei	4		
Mașinist la instalațiile de pompare	4	4	
Revizor tehnic la conducte	1		
Conducător al automobilului	2	1	
Mașinist la excavator cu o singură cupă	1		
Lăcătuș-reparator		1	
Lăcătuș-instalator		2	
Lăcătuș			2
Muncitor la stația de epurare			0,5
Operator la stația de epurare			6
TOTAL	18	9	9

Structura pe domenii de specializare	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic
Tehnic-constructor	1
Contabil	5
Ingineri	7
Economiști	1
Jurist	1
Tehnic-energetic	1
Șofer	4
Mașinist-excavator	1
Muncitori necalificați	39
TOTAL	60

Sursa: Elaborat de „Proconsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 6. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

Nº	Cerințe	Absolut necesare	Necesare	De dorit
I.	Pregătire			
1.	Profesională	x	-	-
2.	Știința managementului	-	x	-
3.	Cunoștințe economice	-	x	-
4.	Cunoștințe juridice	-	x	-
5.	Cunoștințe de administrație	-	x	-
6.	Cunoștințe de psihologie	-	x	-
II.	Experiență			
1.	În profilul unității conduse	-	-	x
2.	De conducere	-	x	-
III.	Calități psihologice			
1.	Inteligență generală	x	-	-
2.	Flexibilitate a gândirii	x	-	-
3.	Capacitate creatoare	-	x	-
4.	Motivație cu valoare socială	x	-	-
5.	Trăsături caracterologice pozitive	x	-	-
6.	Calități voliționale	x	-	-
7.	Temperament puternic echilibrat mobil	-	-	x
IV.	Comportament			
1.	Sociabilitate	-	x	-
2.	Vorbire cursivă	-	x	-
3.	Ținută corectă	x	-	-
V.	Starea sănătății			
1.	Bună	x	-	-

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 7. Contractul de Recreditare a împrumutului

CONTRACT DE REEDITARE
a împrumutului, destinat pentru alimentare cu apă și canalizare în
Republica Moldova, între Ministerul Finanțelor și Întreprinderea
Municipală „Apă - Canal” Căușeni

nr. 6 semnat la 28.12. 2009,

mun. Chișinău

Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova, numit în continuare „Împrumutător”, în persoana **Ministrului Finanțelor dnul Veaceslav NEGRUȚA**, care activează în baza Decretului Președintelui Republicii Moldova nr. 4-V din 25 septembrie 2009 și Regulamentului Ministerului Finanțelor aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.1265 din 14 noiembrie 2008, pe de o parte, și **Întreprinderea Municipală „Apă - Canal” Căușeni** care activează în baza Statutului, numit în continuare „Împrumutat”, reprezentat de **Directorul dnul Mihail LAZAREV**, pe de altă parte, numite în continuare Partți, au convenit asupra următoarelor:

LUÎND ÎN CONSIDERAȚIE CĂ:

- A) În conformitate cu Legea nr.167-XVI din 09 iulie 2008 pentru ratificarea Acordului de finanțare a Proiectului național de alimentare cu apă și canalizare dintre Republica Moldova și Asociația Internațională pentru Dezvoltare (în continuare - AID), semnat la 02 iunie 2008 cu numărul creditului 4414 MD, AID oferă Guvernului Republicii Moldova un împrumut destinat finanțării activităților de implementare a Proiectului național de alimentare cu apă și canalizare.
- B) Responsabilitatea asupra utilizării și implementării proiectului, efectuării lucrărilor și calității acestora se pune în sarcina Ministerului Mediului.
- C) Având în vedere cererea Împrumutatului, Partțile au convenit să încheie prezentul Contract de reeditare în următoarele condiții:

ARTICOLUL I

Obiectul Contractului.

1.1 În temeiul prezentului Contract, Împrumutătorul se obliga să acorde Împrumutatului un împrumut tehnic în suma ce nu va depăși **1000,0 mii dolari SUA**, iar Împrumutatul se obligă să utilizeze conform destinației și să ramburseze împrumutul în termenii și condițiile stipulate mai jos.

ARTICOLUL II

Modalitatea reeditării mijloacelor împrumutului

2.1 În baza solicitării Împrumutatului, Ministerul Mediului va efectua utilizarea mijloacelor prevăzute pentru implementarea proiectului în limita stabilită în punctul 1.1 al prezentului Contract.

ARTICOLUL III

Termenul împrumutului

3.1 Mijloacele împrumutului se acorda pe o perioada de 30 ani, inclusiv perioada de gratie de 6 ani.

ARTICOLUL IV

Rambursarea împrumutului

4.1 Rambursarea împrumutului se va efectua după expirarea perioadei de gratie în tranșe consecutive egale semianuale la data de 15 aprilie și 15 octombrie a anului respectiv.

4.2 Împrumutatul rambursează suma principală a împrumutului conform graficului de rambursare care este parte integrantă la prezentul Contract (Anexa nr.1).

ARTICOLUL V

Taxa de angajament

5.1 Împrumutatul achită Împrumutătorului taxa de angajament pentru suma principală a împrumutului neretrasă la data de 15 aprilie și 15 octombrie, la o rată ce urmează a fi stabilită de către AID, dar care nu depășește 0,5% pe an. Rata se schimbă în dependență de modificarea prezentată de către AID. Calculele se efectuează conform cererii de plată prezentate de către Asociația Internațională pentru Dezvoltare.

5.2 Temei pentru calcularea taxei de angajament servește data tragerii mijloacelor bănești de pe contul AID pentru transferul lor furnizorilor de bunuri, lucrări și servicii în favoarea Întreprinderii municipale „Apă - Canal” Căușeni. Această dată va fi considerată dată de primire a împrumutului de către Întreprinderea municipală „Apă - Canal” Căușeni.

ARTICOLUL VI

Dobânda

6.1 Împrumutatul va achita semianual, la data de 15 aprilie și 15 octombrie a fiecărui an Împrumutătorului o dobânda la rata de 1,5 % anual calculată pentru suma împrumutului trasă (debursată) și nerambursată pentru întreaga perioadă de utilizare a împrumutului, reieșind din 365 zile anual. Temei pentru calcularea dobânzii servește data tragerii mijloacelor bănești de pe contul AID pentru transferul lor furnizorilor de bunuri, lucrări și servicii în favoarea Întreprinderii municipale „Apă - Canal” Căușeni. Această dată va fi considerată dată de primire a împrumutului de către Întreprinderea municipală „Apă - Canal” Căușeni.

ARTICOLUL VII

Penalități

7.1 În caz de încălcare de către Împrumutat a termenilor de achitare a împrumutului, dobânzii și taxei de angajament, Împrumutatul este obligat de la suma expirată să achite o penalitate în mărime de 0,01 % pentru fiecare zi de întârziere.

ARTICOLUL VIII

Garanția de rambursare

8.1 Drept garanție a rambursării împrumutului de către Împrumutat servește fidejusiunea care prevede obligația de achitare a împrumutului scadent și a altor plăți stabilite conform condițiilor prezentului Contract.

ARTICOLUL IX

Plățile

- 9.1 Obligația Împrumutatului de a efectua plățile conform prezentului Contract va fi considerată executată numai dacă sumele datorate au fost rambursate integral Împrumutătorului.
- 9.2 Toate plățile vor fi rambursate în lei moldovenești la cursul oficial al dolarului SUA, stabilit de Banca Națională a Moldovei la data încasării mijloacelor bănești la conturile trezoreriale ale Trezoreriei de Stat a Ministerului Finanțelor.
- 9.3 Dacă o anumită plată devine scadentă într-o zi care nu este o zi lucrătoare, plata va fi efectuată în următoarea zi lucrătoare, fără aplicarea penalității.
- 9.4 Împrumutatul nu are dreptul să ceara compensația obligațiilor sale din prezentul Contract cu o careva creanță față de Împrumutător.
- 9.5 În cazul efectuării întârziate de către Întreprinderea Municipală „Apă - Canal” Căușeni a plăților întru rambursarea datoriei apărute în baza prezentului Contract, Împrumutătorul va efectua stingerea în următoarea succesiune: în primul rând se va achita penalitatea, taxa de angajament, dobânda și în ultimul rând suma principală a împrumutului.

ARTICOLUL X

Suspendarea împrumutului, Scadența imediată

- 10.1 În cazul neexecutării obligațiilor de către Împrumutat, inspectoratul fiscal de stat prezintă la conturile bancare ale acestuia ordine de suspendare a operațiunilor bancare și ordine încasso și percepe forțat datoriile conform legislației în vigoare a Republicii Moldova.
- 10.2 Ministerul Finanțelor este în drept să suspende implementarea proiectului și/sau să rezilieze prezentul Contract și să ceara plata imediată a tuturor sumelor datorate conform prezentului Contract, dacă Împrumutatul nu respectă obligațiile de plată conform prezentului Contract.

ARTICOLUL XI

Independența juridică

- 11.1 Prezentul Contract este juridic independent de contractele încheiate între Împrumutat cu alți subiecți de drept. Ca consecință, Împrumutatul întru executarea prezentului Contract nu este în drept să opună Împrumutătorului orice neînțelegere apărută din relațiile între Împrumutat și alți subiecți de drept.
- 11.2 Împrumutatul suportă riscul pentru nerespectarea de către partenerii săi a obligațiilor sale conform contractelor menționate în pct. 11.1 al prezentului Contract.

ARTICOLUL XII

Drepturile și obligațiile Împrumutatului

- 12.1 Împrumutatul este obligat să achite plățile scadente în termenii stabiliți de prezentul Contract.
- 12.2 Împrumutatul este obligat să asigure utilizarea împrumutului numai pentru scopurile Proiectului. În cazul dacă mijloacele împrumutului nu sunt utilizate conform destinației și scopurile Proiectului, Împrumutatul va achita Împrumutătorului o amenda echivalentă cu 100% din valoarea împrumutului utilizat în detrimentul proiectului.
- 12.3 Împrumutatul este obligat să prezinte toată informația solicitată de Împrumutător și Ministerului Mediului cu privire la utilizarea împrumutului și executarea obligațiilor conform prevederilor prezentului Contract, precum și să permită vizitarea obiectelor.

12.4 Împrumutatul se obligă să semneze toate documentele justificative ce confirmă primirea împrumutului prin intermediul Ministerului Mediului.

12.5 Împrumutatul se obliga anual să înregistreze împrumutul în registrul împrumuturilor.

12.6 Împrumutatul are dreptul să ramburseze anticipat suma principală, dobânda și alte plăți.

12.7 Împrumutatul nu are dreptul fără permisiunea scrisă a Împrumutătorului, să comercializeze sau să transmită în locațiune și/sau gaj persoanei terțe bunurile obținute din contul împrumutului până la achitarea completă a sumei principale, dobânzilor sau altor sume calculate conform prevederilor prezentului Contract.

ARTICOLUL XIII

Neasumarea obligațiilor pentru Guvern

13.1 Împrumutatul recunoaște că obligațiile asumate conform prezentului Contract vor fi executate sinestătător și el nu constituie careva obligație de plată a Guvernului sau a altui organ al administrației publice subordonate acestuia.

ARTICOLUL XIV

Cesiunea

14.1 Împrumutatul nu este în drept să cesioneze orice drepturi și obligații din prezentul Contract fără acordul scris al Împrumutătorului.

ARTICOLUL XV

Timpul executării obligațiilor de către părți

15.1 Momentul executării obligației de către Împrumutat se va considera momentul rambursării integrale a împrumutului și a plăților aferente.

ARTICOLUL XVI

Soluționarea Litigiilor

16.1 Toate litigiile apărute în legătură cu prezentul Contract vor fi soluționate prin negocieri.

16.2 Dacă părțile nu vor ajunge la un consens prin metoda de negocieri, atunci toate litigiile vor fi soluționate de către instanțele judecătorești competente.

ARTICOLUL XVII

Modificări și Completări

17.1 Toate modificările și completările la acest Contract vor fi perfectate în formă scrisă și vor intra în vigoare numai dacă acestea vor fi semnate în modul corespunzător de reprezentanții autorizați ai părților.

ARTICOLUL XVIII

Întrarea în vigoare și termenul

18.1 Prezentul Contract semnat și ștampilat va intra în vigoare odată cu intrarea în vigoare a Acordului de împrumut dintre Guvernul Republicii Moldova și Asociația Internațională pentru Dezvoltare și va acționa până la executarea deplină a obligațiilor stipulate în el.

ÎN CONFIRMAREA CELOR EXPUSE MAI SUS, ÎMPRUMUTĂTORUL ȘI ÎMPRUMUTATUL au semnat prezentul Contract în 2 (două) exemplare - prin intermediul reprezentanțelor săi autorizați în mod corespunzător, la data și anul menționat în prima pagină.

Adresele juridice și elementele părților:

"Împrumutătorul"

Ministerul Finanțelor - Trezoreria Centrală

codul fiscal 1006601000037

codul băncii TREZMD2X

contul bancar 33114001

conturile trezoreriare de încasări:

- suma principală 51012304281(xxxx)

- dobânda și penalitatea 1211100(xxxx)

"Împrumutatul"

Î.M. „Apă - Canal” Căușeni

(denumirea întreprinderii)

Str. Căușeni, Str. Petre Vechi, 79

(adresa juridică)

1003608150209 / 4000295

(codul fiscal)

3311400105

(contul de decontare)

BC „Banca Comercială” SA Al. Căușeni

(banca în care se deserveste)

BE0C MDA 1259

(codul băncii)

28307; 22504; 21208

(tel: întreprinderii)

MINISTRU

Veaceslav NEGRUȚĂ

V. Negruță



Directorul Î.M. „Apă - Canal” Căușeni

Mihail LAZAREV

Mihail Lazarev

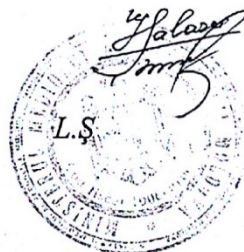
L.Ș



Ministerul Mediului

Gheorghe ȘALARU

Coordonat:



L.Ș

Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 8. Graficul de rambursare a împrumutului din 28 decembrie 2009

Căușeni
Anexă
La Contractul de recreditare
Nr. 6 din 28.12.2009

Graficul de rambursare a sumei principale, dobânzii și taxei de angajament

Termenii de rambursare	Soldul datoriei nerambursate	Suma debursată	Soldul pentru calcularea taxei de angajament	Suma datoriei către plată, dolari SUA			
				Inclusiv			Total
				Suma principală a împrumutului	Dobânda	Taxa de angajament	
15.11.2009	1000000,0	83333,0	916667,0		0,0	0,0	0,0
15.05.2010	1000000,0	166666,0	833334,0		619,9	2272,8	2892,7
15.11.2010	1000000,0	249999,0	750001,0		1260,3	2100,5	3360,7
15.05.2011	1000000,0	333332,0	666668,0		1859,6	1859,6	3719,2
15.11.2011	1000000,0	416665,0	583335,0		2520,5	1680,4	4200,9
15.05.2012	1000000,0	499998,0	500002,0		3116,4	1454,3	4570,8
15.11.2012	1000000,0	583331,0	416669,0		3780,8	1260,3	5041,1
15.05.2013	1000000,0	666664,0	333336,0		4339,0	1033,1	5372,1
15.11.2013	1000000,0	749997,0	250003,0		5041,1	840,2	5881,3
15.05.2014	1000000,0	833330,0	166670,0		5578,7	619,9	6198,6
15.11.2014	1000000,0	816663,0	183337,0		6301,3	420,1	6721,4
15.05.2015	1000000,0	1000000,0	0,0		7438,4	454,6	7892,9
15.11.2015	979167,0			20833	7561,6	0,0	28394,6
15.05.2016	958334,0			20833	7323,6		28156,6
15.11.2016	937501,0			20833	7246,6		28079,6
15.05.2017	916668,0			20833	6973,5		27806,5
15.11.2017	895835,0			20833	6931,5		27764,5
15.05.2018	875002,0			20833	6663,5		27496,5
15.11.2018	854169,0			20833	6616,5		27449,5
15.05.2019	833336,0			20833	6353,6		27186,6
15.11.2019	812503,0			20833	6301,4		27134,4
15.05.2020	791670,0			20833	6077,1		26910,1
15.11.2020	770837,0			20833	5986,3		26819,3
15.05.2021	750004,0			20833	5733,8		26566,8
15.11.2021	729171,0			20833	5671,3		26504,3
15.05.2022	708338,0			20833	5423,8		26256,8
15.11.2022	687505,0			20833	5356,2		26189,2
15.05.2023	666672,0			20833	5113,9		25946,9
15.11.2023	645839,0			20833	5041,1		25874,1
15.05.2024	625006,0			20833	4830,5		25663,5
15.11.2024	604173,0			20833	4726,1		25559,1
15.05.2025	583340,0			20833	4494,1		25327,1
15.11.2025	562507,0			20833	4411,0		25244,0
15.05.2026	541674,0			20833	4184,1		25017,1
15.11.2026	520841,0			20833	4095,9		24928,9
15.05.2027	500008,0			20833	3874,2		24707,2
15.11.2027	479175,0			20833	3780,9		24613,9
15.05.2028	458342,0			20833	3584,0		24417,0
15.11.2028	437509,0			20833	3465,8		24298,8

15.05.2029	416676,0			20833	3254,3		24087,3
15.11.2029	395843,0			20833	3150,8		23983,8
15.05.2030	375010,0			20833	2944,4		23777,4
15.11.2030	354177,0			20833	2835,7		23668,7
15.05.2031	333344,0			20833	2634,5		23467,5
15.11.2031	312511,0			20833	2520,6		23353,6
15.05.2032	291678,0			20833	2337,4		23170,4
15.11.2032	270845,0			20833	2205,6		23038,6
15.05.2033	250012,0			20833	2014,6		22847,6
15.11.2033	229179,0			20833	1890,5		22723,5
15.05.2034	208346,0			20833	1704,7		22537,7
15.11.2034	187513,0			20833	1575,4		22408,4
15.05.2035	166680,0			20833	1394,8		22227,8
15.11.2035	145847,0			20833	1260,4		22093,4
15.05.2036	125014,0			20833	1090,9		21923,9
15.11.2036	104181,0			20833	945,3		21778,3
15.05.2037	83348,0			20833	774,9		21607,9
15.11.2037	62515,0			20833	630,2		21463,2
15.05.2038	41682,0			20833	465,0		21298,0
15.11.2038	20849,0			20833	315,2		21148,2
15.05.2039	0,0			20849	155,1		21004,1
Total	X	X	X	1000000,0	225778,4	13995,7	1239774,1

Director „Apă-Canal” Căușeni



M. Lazarev

Contabil-șef




A. Simenciuc

Sursa: ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 9. Lista Mijloacelor fixe casate (2010 - 2012)

Denumirea mijlocului fix		Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Data procurării	Durata de viață (ani)	Durata de utilizare până la casare
2012							
1	Automobil CSAD 510	42 750	0	42 750	1988	8	25
2	Automobil de stropit ЗИЛ-130	98 000	0	98 000	1981	8	32
3	Motor electric de la fabrica de conserve	20 000	0	20 000	-	-	-
4	Pompa ДТ-216-24	2 340	0	2 340	1990	-	23
5	Pompa СД-160	3 919	379	3 540	1985	21	28
6	Pompa СМ-250	15 035	752	14 283	1999	9	14
7	Pompa СДМС-450	9 044	452	8 592	2000	9	13
8	Pompa СО-250-225	2 310	0	2 310	2005	7	8
9	Pompa ЭЦВ 10-25/100	4 320	0	4 320	1990	-	23
10	Pompa ЭЦВ 8-25-100	5 456	0	5 456	1988	-	25
11	Pompa 10Т-65-250	3 640	0	3 640	1994	-	19
12	Pompa К-90/55	3 100	0	3 100	1991	-	22
13	Pompa С100-65-250	6 300	1 936	4 364	2001	10	12
14	Pompa СД-16	5 208	1 277	3 931	2002	9	11
15	Pompa СМ-100-65-250	7 205	5 385	1 820	1983	-	30
16	Pompa СМ-10-65-2565	9 600	0	9 600	1985	20	28
17	Pompa ЭЦВ la gara feroviara	3 798	0	3 798	2000	9	13
18	Pompa СО-250-225	4 620	0	4 620	2005	7	8
19	Pompa de adâncime ЭЦВ-8/25	16 619	3 818	12 801	2002	9	11
20	Pompa ГНОМ	4 245	496	3 749	2002	7	11
21	Pompa СД-250	4 800	359	4 441	1997	9	16
22	Pompa СМ-100-65-250	2 402	0	2 402	1999	-	14
23	Utilaj pentru dispecer	64 976	10 409	54 567	1989	22	24
	Total	339 686	25 263	314 423	-	11	17
2011							
1	Aparat de casa	1 792	0	1 792	2004	3	9
2	Bolgarca ВНС 2000	1 457	0	1 457	2004	-	9
3	CASCAD - 16	1 830	319	1 511	1990	19	23
4	Computator	3 011	585	2 426	2008	3	5
5	Computator GOLD STAR-44	24 422	22 000	2 422	2008	3	5
6	Computator ORG STOICHEN	3 000	886	2 114	2008	3	5
7	Covor	1 415	0	1 415	2004	5	9
8	Covor	1 808	0	1 808	2004	5	9
9	Dulap pentru haine	1 750	0	1 750	2004	5	9
10	Electrotelfer	1 302	292	1 010	-	-	-
11	Frigider DNEPR	2 400	1 416	984	2004	15	9
12	Ghidrantul de incident	583	0	583	1995	8	18
13	Masa managerului	1 650	0	1 650	2004	5	9
14	Mașina de ascuțit și șlefuit	1 000	339	661	1967	8	46
15	Mașina de perforare	996	100	896	2003	5	10
16	Mașina de vulcanizare	300	0	300	1959	6	54
17	Panou de comanda la sonda 1	2 995	1 288	1 707	2007	7	6
18	Pompa ДОЛОТ	1 930	0	1 930	1999	8	14
19	Pompa С-100-65	2 200	0	2 200	2002	7	11
20	Pompa СМС 150-525	2 442	837	1 605	2002	9	11
21	Pompa pentru păstrarea utilajului	1 229	1 171	58	-	-	-
22	Pompa ГНОМ	1 600	0	1 600	-	-	-
23	Rafturi	2 106	0	2 106	2003	4	10
24	Transformator de sudat	2 268	300	1 968	1985	5	28
25	UPS POVER COM BNT 800 AP	1 030	0	1 030	2007	3	6
26	Vana	1 550	0	1 550	-	-	-
	Total	68 066	29 532	38 534	-	6	15
2010							
-	-	-	-	-	-	-	-

Sursa: Elaborat de „Proconsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 10. Lista Mijloacelor fixe la finele anului 2012

Denumirea mijlocului fix		Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Gradul de uzură	Data procurării	Dat în exploatare	Durata de viață (ani)	Perioada de exploatare	Funcționabil
CONTRICTII										
1	Atelier	88 738	12 476	76 262	85,94%	1970	1970	56	43	Da
2	Atelier / fosta camera de clorare	13 049	11 036	2 013	15,43%	1985	1985	43	28	Da
3	Bloc încăperii auxiliare	80 935	63 501	17 434	21,54%	1985	1985	54	28	Da
4	Clădire de producție auxiliara	90 749	39 582	51 167	56,38%	1974	1974	44	39	Da
5	Clădire GNS	157 506	67 247	90 259	57,31%	1985	1985	49	28	Da
6	Clădirea oficiului	145 558	19 977	125 581	86,28%	1974	1974	53	39	Da
7	Clădire punctului de control	11 526	5 132	6 394	55,48%	1986	1986	46	27	Da
8	Clădire sondei arteziana 1	71 120	20 000	51 120	71,88%	1974	1974	44	39	Da
9	Clădire stație de pompare	165 536	98 726	66 810	40,36%	1985	1985	47	28	Da
10	Pavilionul sondei la gara feroviara	9 376	0	9 376	100,00%	1954	1954	43	59	Da
11	Stație de epurare mica	31 320	16 211	15 109	48,24%	1985	1985	54	28	Da
12	Stație de pompare s tratamentului 2	149 920	89 616	60 305	40,22%	1974	1974	49	39	Da
	TOTAL	1 015 333	443 503	571 830	56,32%	-	-	-	-	-
CONSTRUCTII CU DESTINATII SPECIALE										
1	Aerotenc	58 320	45 723	12 597	21,60%	1985	1985	43	28	Da
2	Bazin de sedimentare cu 2 balc.	28 667	23 719	4 948	17,26%	1966	1966	61	47	Da
3	Bazin de sedimentare prim. Cu camera de reparație	73 034	52 227	20 807	28,49%	1986	1986	41	27	Da
4	Bazin de sedimentare radial/secundar	68 872	51 153	17 719	25,73%	1985	1985	43	28	Da
5	Bloc a fabricare suflare aer	198 524	155 558	42 966	21,64%	1985	1985	54	28	Da
6	Cala de acces A	25 680	0	25 680	100,00%	1974	1974	40	39	Da
7	Caia de acces până la rezervor	134 853	0	134 853	100,00%	1974	1974	40	39	Da
8	Cale de acces B	12 427	0	12 427	100,00%	1974	1974	40	39	Da
9	Camera pentru clorare 5cg	54 063	42 512	11 551	21,37%	1986	1986	40	27	Da
10	Canal cu camera de primire	4 084	3 079	1 005	24,62%	1985	1985	33	28	Da
11	Capcana de nisip cu camera de primire	12 768	8 215	4 553	35,66%	1985	1985	43	28	Da
12	Cazangeria	70 795	55 000	15 795	22,31%	1985	1985	49	28	Da
13	Iazuri biologic	8 520	5 775	2 745	32,22%	1985	1985	38	28	Da
14	Pilone si canale	15 400	12 570	2 830	18,38%	1985	1985	60	28	Da
15	Rețeaua de apeduct nămol	412 545	185 744	226 801	54,98%	1986	1986	55	27	Da
16	Rețele de apeduct înăuntru de teren 1	195 760	149 007	46 753	23,88%	-	-	-	-	Da
17	Rețele de canalizare 1,2	1 414 474	284 299	1 130 175	79,90%	-	-	63,61	-	Da

ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APA-CANAL" CĂUȘENI

	Denumirea mijlocului fix	Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Gradul de uzură	Data procurării	Dat în exploatare	Durata de viață (ani)	Perioada de exploatare	Funcționabil
18	Rezervor de contact	14 137	11 031	3 106	21,97%	1985	1985	43	28	Da
19	Rezervor 150m3	41 000	3 029	37 971	92,61%	1986	1986	38	27	Da
20	Rezervor 3000m3	422 321	187 886	234 435	55,51%	1986	1986	38	27	Da
21	Rezervorul apei tehnologice	4 821	2 000	2 821	58,51%	1985	1985	30	28	Da
22	Rezervor pentru apa curata 250m3	217 577	115 493	102 083	46,92%	-	-	-	-	-
23	Rezervor sedimentare de nămol	3 966	1 664	2 302	58,05%	1985	1985	40	28	Da
24	Sonda arteziana 3	65 319	20 227	45 092	69,03%	1974	1974	44	39	Da
25	Sonda arteziana 2	94 209	12 930	81 279	86,28%	1974	1974	44	39	Da
26	Sonda arteziana 4	30 463	0	30 463	100,00%	1974	1974	44	39	Nu
27	Sonda arteziana 5	7 666	1 138	6 528	85,16%	1989	1989	31	24	Nu
28	Sonda arteziana 6,7,8	111 241	11 210	100 031	89,92%	1985	1985	35	28	Nu
29	Sonda arteziana 9	30 463	0	30 463	100,00%	1994	1994	35	19	Nu
30	Sonda arteziana la gara feroviara	28 222	0	28 222	100,00%	1956	1956	35	57	Da
31	Stație de epurare	166 566	73 103	93 463	56,11%	1985	1985	40	28	Da
32	Stație de pompare 1	61 959	53 878	8 081	13,04%	1966	1966	73	47	Da
33	Linia aeriana transportului de energie electrica	72 193	31 191	41 002	56,79%	1986	1986	51	27	Da
34	Stație de pompare canalizare	230 588	151 674	78 913	34,22%	1985	1985	51	28	Da
35	Stație de purificare micro	279 524	91 723	187 801	67,19%	1992	1992	59	21	Da
36	Teren din beton pentru nămol	42 167	28 817	13 350	31,66%	1985	1985	36	28	Da
37	Turn de apa	83 259	2 778	80 481	96,66%	1947	1947	40	66	Da
38	EL dvigateli	11 259	8 456	2 803	24,90%	40302	40302	-	-	-
39	Rețeaua de apeduct	164 387	71 721	92 666	56,37%	1986	1986	34	27	Da
40	Rețele de apeduct	1 874 732	663 320	1 211 412	64,62%	1986	1986	57	27	Da
41	Rețele de apeduct	448 592	252 368	196 224	43,74%	1991	1991	33	22	Da
42	Rețele de apeduct in afara de teren 1	1 199 100	269 208	929 892	77,55%	1986	1986	56	27	Da
43	Rețele de apeduct in afara de teren 2	164 590	159 325	5 265	3,20%	1985	1985	56	28	Da
44	Rețele de apeduct înăuntru de teren 2	144 504	15 972	128 532	88,95%	1985	1985	56,35	28	Da
45	Rețele de apeduct înăuntru de teren 3	114 818	111 113	3 706	3,23%	1985	1985	61	28	Da
46	Rețele de apeduct la gara feroviara 1	15 750	6 158	9 592	60,90%	1973	1973	65	40	Da
47	Rețele de apeduct la gara feroviara 2	21 000	7 908	13 092	62,34%	1972	1972	65	41	Da
48	Rețele de canalizare 3	492 696	302 540	190 156	38,59%	-	-	-	-	-
49	Rețele de canalizare înăuntru de teren	180 545	163 384	17 161	9,50%	1985	1985	60	28	Da
50	Rețelele de canalizare pe str. N.Iorga	17 043	15 658	1 385	8,13%	-	-	-	-	-
51	Rețele electrice înafara de teren	39 660	34 551	5 109	12,88%	1985	1985	43	28	Da

ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APA-CANAL" CĂUȘENI

Denumirea mijlocului fix	Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Gradul de uzură	Data procurării	Dat în exploatare	Durata de viață (ani)	Perioada de exploatare	Funcționabil	
52	Rețele electrice înăuntru de teren	5 871	5 350	521	8,88%	1985	1985	43	28	Da
53	Apeduct la str. Mateevici	20 960	18 005	2 955	14,10%	2006	2006	45	7	Da
54	Apeduct pe str. Alba Iulia	4 120	3 764	356	8,64%	2007	2007	45	6	Da
55	Apeduct pe str. Frunza Nucului	10 770	9 253	1 517	14,09%	2006	2006	45	7	Da
56	Apeduct pe str. Vasile Alecsandri	4 584	3 667	917	20,00%	-	-	-	-	-
57	Apeduct de la sonda arteziana	443 762	34 888	408 875	92,14%	1994	1994	-	19	Da
58	Apeduct la asistenta medicala	16 045	14 529	1 516	9,45%	2008	2008	45	5	Da
	TOTAL	10 191 234	4 045 487	6 145 747	60,30%	-	-	-	-	-
MAȘINI, UTILAJE										
1	Aparat pentru coroziv	20 584	412	20 172	98,00%	1985	1985	23	28	Da
2	Aparatul de Electro sudat	3 380	338	3 042	90,00%	2003	2003	8	10	Da
3	Aparatul de sudat CAK	19 700	0	19 700	100,00%	1991	1991	-	22	Da
4	Camera decuplării	4 650	3 599	1 051	22,61%	1985	1985	44	28	Da
5	CASCAD	5 400	540	4 860	90,00%	1990	1990	19	23	Da
6	Colector canalizare 1	284 137	248 686	35 451	12,48%	1991	1991	35	22	Da
7	Colector canalizare 2	48 726	28 479	20 247	41,55%	1992	1992	35	21	Da
8	Colector de apeduct	3 579 105	2 090 775	1 488 330	41,58%	1984	1984	63	29	Da
9	Colector de apeduct la gara feroviara	68 355	6 648	61 707	90,27%	1962	1962	34	51	Da
10	Colector de canalizare 3	128 648	76 098	52 550	40,85%	1991	1991	55	22	Da
11	Colector orașenesc	4 070 930	2 407 213	1 663 717	40,87%	1984	1984	65	29	Da
12	Compresor C-416	5 040	0	5 040	100,00%	2004	2004	-	9	Da
13	Conducta pentru suflarea aerului	43 898	38 543	5 355	12,20%	1985	1985	43	28	Da
14	Construcția din metal	3 590	1 436	2 154	60,00%	-	-	-	-	-
15	Instalație de alimentare biologica	43 184	33 955	9 229	21,37%	1985	1985	54	28	da
16	Motor electric	8 300	6 559	1 741	20,97%	-	-	-	-	Da
17	Motor electric	4 900	2 379	2 521	51,45%	2008	2008	8	5	Da
18	Motor electric 11kw	4 900	2 328	2 572	52,49%	2007	2007	8	6	Da
19	Motor electric	4 000	103	3 897	97,42%	-	-	-	-	-
20	Motor electric 15cVt	4 600	2 184	2 416	52,52%	2007	2007	8	6	Da
21	Motor electric 30 cVt	4 750	2 250	2 500	52,63%	2008	2008	8	5	Da
22	Motor electric 55 cVt	7 600	414	7 186	94,55%	2004	2004	8	9	Da
23	Nasos	4 050	3 080	970	23,96%	2011	2011	-	2	Da
24	Nasos IC 20/30	24 300	17 820	6 480	26,67%	06.04.2010	06.04.2010	10	3	Da
25	Panou electric	2 728	233	2 495	91,46%	1985	1985	22	28	Da

ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APA-CANAL" CĂUȘENI

Denumirea mijlocului fix		Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Gradul de uzură	Data procurării	Dat în exploatare	Durata de viață (ani)	Perioada de exploatare	Funcționabil
26	Panou de comanda	3 500	0	3 500	100,00%	2007	2007	7	6	Da
27	Panou de comanda la sonda 1	3 500	702	2 798	79,95%	2007	2007	7	6	Da
28	Pompa	1 017	911	106	10,41%	-	-	-	-	-
29	Pompa	6 000	4 096	1 904	31,74%	-	-	-	-	-
30	Pompa	15 115	0	15 115	100,00%	-	-	-	-	-
31	Pompa	6 300	3 798	2 502	39,71%	2008	2008	8	5	Da
32	Pompa K 8/18	5 270	2 358	2 912	55,25%	2007	2007	8	6	Da
33	Pompa ЭЦВ 8-25/150	6 316	3 031	3 285	52,02%	2007	2007	9	6	Da
34	Pompa 2KSETS-40-800	334 066	334 066	0	0,00%	2007	2007	8	6	Da
35	Pompa C-100-65-200	10 650	1 535	9 115	85,58%	2007	2007	-	6	-
36	Pompa electric 15 cVt	3 760	671	3 089	82,16%	2006	2006	8	7	Da
37	Pompa K 8/18	5 265	2 850	2 415	45,87%	2007	2007	8	6	Da
38	Pompa C-100-65-250	3 150	0	3 150	100,00%	2002	2002	9	11	Da
39	Pompa CД 16	11 257	2 111	9 146	81,25%	2000	2000	9	13	Da
40	Pompa C-100-65-200	6 000	2 000	4 000	66,67%	2008	2008	8	5	Da
41	Pompa C-160-65-200	12 810	5 284	7 526	58,75%	-	-	-	-	-
42	Pompa de adâncime ЭЦВ 219	8 310	759	7 551	90,87%	2002	2002	9	11	Da
43	Pompa ГНОМ	5 375	2 657	2 718	50,57%	2008	2008	8	5	Da
	TOTAL	8 847 116	5 340 902	3 506 214	39,63%	-	-	-	-	-
TRANSPORT										
1	Automacara CSAF 674	170 448	15 420	155 028	90,95%	1986	1986	8	27	Da
2	Automobil de accident CSAE 611	57 114	0	57 114	100,00%	1990	1990	8	23	Da
3	Automobil de accident CSAE 669	62 083	3 429	58 654	94,48%	1988	1988	8	25	Da
4	Automobil LADA NIVA 21310	136 396	50 009	86 387	63,34%	2008	2008	7	5	Da
5	Automobil VAZ 2107	34 482	13 167	21 315	61,81%	1996	1996	8	17	Da
6	Automobil de stropit ZIL 130	98 000	0	98 000	100,00%	1981	1981	8	32	Da
7	Excavatorul ИОМ3-65	91 721	27 638	64 083	69,87%	1984	1984	8	29	Da
8	Excavator Wheel Blachoe Loader B110B	960 029	688 021	272 008	28,33%	16.02.2010	16.02.2010	10	3	Da
9	Mașina hidraulica USJ 2040-600, 859	1 185 650	1 037 458	148 192	12,50%	2011	2011	-	2	Da
	TOTAL	2 795 921	1 835 141	960 780	34,36%	-	-	-	-	-
TEHNICA DE CALCUL										
1	Calculator Asus VH2221	10 900	4 239	6 661	61,11%	2011	2011	3	2	Da
2	Calculator ORG.STOICHEN	5 172	0	5 172	100,00%	2008	2008	3	5	Da
3	Computator Pentium 3	4 232	0	4 232	100,00%	2006	2006	3	7	Da

ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APA-CANAL" CĂUȘENI

Denumirea mijlocului fix		Valoarea inițială	Valoarea de bilanț	Uzura	Gradul de uzură	Data procurării	Dat în exploatare	Durata de viață (ani)	Perioada de exploatare	Funcționabil
4	Computator КОМПАД MB 720	5 263	0	5 263	100,00%	2008	2008	3	5	Da
5	Computator Pentium	4 578	0	4 578	100,00%	2005	2005	3	8	Da
6	Fax	3 975	0	3 975	100,00%	2000	2000	11	13	Da
7	Printer CANON LBRA-4	2 065	0	2 065	100,00%	2007	2007	3	6	Da
8	Xerox MDF Canon i-Sensys MF 4018	3 150	2 363	788	25,00%	22.06.2010	22.06.2010	-	3	-
	TOTAL	39 335	6 601	32 734	83,22%	-	-	-	-	-
ALTE MIJLOACE FIXE										
1	Cazan pentru încălzire	4 583	1 913	2 670	58,25%	2006	2006	-	7	-
2	Cazan pentru încălzire GENIS	10 429	888	9 541	91,49%	2000	2000	-	13	-
3	Furtun contra gaz in complet	4 358	1 788	2 570	58,97%	2006	2006	10	7	Da
4	Ghidranul de incendient	5 800	2 290	3 510	60,52%	-	-	-	-	-
5	Soba electrica	3 660	1 304	2 356	64,37%	1990	1990	18	23	Da
6	Veceu	6 112	2 278	3 834	62,74%	1986	1986	37	27	Da
7	Gratii PMV	7 860	500	7 360	93,64%	1990	1990	24	23	Da
8	Sistema de apa	4 680	0	4 680	100,00%	1990	1990	-	23	-
	TOTAL	47 482	10 960	36 522	76,92%	-	-	-	-	-
TOTAL		22 936 420	11 682 595	11 253 825	49,07%	-	-	-	-	-

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L., în baza datelor Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Căușeni

Anexa 11. Lista creditorilor ÎM „Apă-Canal” Căușeni, finele anului 2012

Denumire	Suma	Ponderea	Denumire	Suma	Ponderea
Agropiese TGR Grup I.M.	1 371,46	0,26%	1368042	219,94	0,04%
Aizberg SRL	14 787,00	2,77%	7071196	9,79	0,00%
Alpeco-Cons SRL	400,00	0,07%	penalitate	577,78	0,11%
Apa-Canal I.M.	381,62	0,07%	IMSP Statia Zonala AMU"Centru" Causeni	1 436,00	0,27%
Aroma SRL	1 244,11	0,23%	Inspectoratul Ecologic de Stat	91,20	0,02%
AT Causeni a CNAM	6,90	0,00%	Inspectoratul Fiscal de Stat Causeni	11,73	0,00%
Banca de Economii	73,20	0,01%	Joctotal Prim" SRL	144,20	0,03%
BC"ProCredit Bank"SA	239,30	0,04%	Larisa Tarita I.I.	854,70	0,16%
Candit Elizaveta Nicolai	298,20	0,06%	Lincons"SRL .FCP	0,48	0,00%
Cojocaru I.I.	0,10	0,00%	Litas-Savca I.I. compiueter	6 381,00	1,19%
Comisariatul de Politie Causeni	0,20	0,00%	Lukoil-Moldova ICS SRL	19 456,03	3,64%
Comod-Lux"SRL	1 474,06	0,28%	Magdovel SC"SRL	70,00	0,01%
Consiliul r-l Causeni	499,98	0,09%	Manole Elizaveta	0,10	0,00%
Curtea de Apel Bender	35,00	0,01%	Maxistal SRL	45,60	0,01%
Delmi Centru SRL	310,00	0,06%	Moldcell IM SA	8 193,87	1,53%
Directia generala de invatamintsi sport	875,57	0,16%	Moldova-Agroindbanc"BC SA f.Causeni	91,20	0,02%
Dorinta SRL	2 141,40	0,40%	MOLDTELECOM SA	1 405,26	0,26%
Dragos Camenscic II	4,05	0,00%	Montajmas SRL Chisinau	1 152,00	0,22%
DSVPOA Causeni	137,00	0,03%	Obrii "SRL	396,80	0,07%
Elena Cretu I.I.	45,60	0,01%	Orhei- Vit S.A.	0,22	0,00%
Frizeria "Salon Lucia"	0,20	0,00%	Petrom Moldova ICS SA	14 370,22	2,69%
Frizeria "Victoras"	73,00	0,01%	Popenco Valerii	190,00	0,04%
Grigorieva Alexandra Tudor	225,50	0,04%	Primaria s.Ursoia r-l Causeni	1 046,73	0,20%
GSM Liberty IM SRL	366,00	0,07%	Procuratura Generala RM	317,60	0,06%
Gudumac Igor Valeriu	0,03	0,00%	Salon de nunta "IULIA"	239,30	0,04%
ICS RED Union Fenosa SA	210 751,55	39,44%	Salon "Ladu" AA067738	75,96	0,01%
1368028	114 875,45	21,50%	Sectie de alimentare cu enerjje electrica fil. IS CFM	3 239,10	0,61%
1368029	48 040,59	8,99%	Simdomita SRL	10 000,00	1,87%
1368032	15 025,82	2,81%	Sirbu Eugenia Vasil	3 220,00	0,60%
1368033	851,30	0,16%	Solgon-I SRL	419,20	0,08%
1368034	1 539,62	0,29%	SRL Stefan Voda - Gaz	419,20	0,08%
1368035	1 361,33	0,25%	Tehagroterra S.C.SRL	6 983,32	1,31%
1368036	8 087,85	1,51%	Timitiuc Valentina Mihail	6 983,32	1,31%
1368038	12 634,95	2,36%	UNIVERSITATEA TEHNICCA C.F.C.	45,60	0,01%
1368039	1 084,52	0,20%	VIITORUL ELIT"SRL	73,20	0,01%
1368040	6 442,61	1,21%	Vladiox"S.C. SRL	468,70	0,09%
Total				534 314,42	

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L., în baza datelor contabile ale ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Anexa 12. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticală			Analiza orizontală		
Vânzări nete	4 711 317	4 869 058	5 271 650	100%	100%	100%	100%	103%	112%
apa	2 701 969	3 175 436	3 308 321	57%	65%	63%	100%	118%	122%
canalizare	1 716 887	1 693 622	1 713 965	36%	35%	33%	100%	99%	100%
epurare	292 460	0	249 364	6%	0%	5%	100%	0%	85%
Costul vânzărilor	3 065 266	3 170 573	3 537 018	65%	65%	67%	100%	103%	115%
Profitul brut	1 646 051	1 698 485	1 734 632	35%	35%	33%	100%	103%	105%
Alte venituri operaționale	64 725	74 254	28 296	1%	2%	1%	100%	115%	44%
Cheltuieli comerciale	0	814	0	0%	0%	0%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	1 450 597	1 571 496	1 651 679	31%	32%	31%	100%	108%	114%
Alte cheltuieli operaționale	185 465	189 624	93 121	4%	4%	2%	100%	102%	50%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	74 714	10 805	18 128	2%	0%	0%	100%	14%	24%
Rezultatul din activitatea de investiții	0	0	-22 961	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea financiară	55 834	6 066	-237 426	1%	0%	-5%	100%	11%	-425%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	130 548	16 871	-242 259	3%	0%	-5%	100%	13%	-186%
Impozit pe venit	0	450	127	0%	0%	0%	-	-	-
Profit net	130 548	16 421	-242 386	3%	0%	-5%	100%	13%	-186%

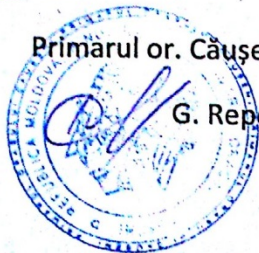
Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L., în baza datelor contabile ale ÎM "Apă-Canal" Căușeni

Anexa 13. Planul de activitate a ÎM „Apă-Canal” Căușeni pe anul calendaristic 2011 - 2014

"Coordonat "

Primarul or. Căușeni

G. Repeșciuc



"Aprobat "

Directorul Î.M. "Apă-Canal "

Căușeni A. Gîlcă



P L A N U L

de activitate a Î.M. "Apă-Canal " Căușeni pe anul calendaristic

2011 - 2014

Nr.	Măsurile preconizate	Termenul de executare	Responsabil	Nota bene
1.	De reparat acoperișul la stația de epurare la substația electrică	Octombrie	A. Vicliucenco V.Caldarov	
2.	Procurarea și instalarea panourilor de evidență și comandă la fântănilor arteziene nr.5,6	Decembrie	S.Nagnibeda V. Caldarov	
3.	Instalarea panourilor de evidență la stația de epurare, stația de pompare a apelor uzate în raionul "micro,"	Decembrie	S. Nagnibeda V. Caldarov	
4.	Reparația și punerea în funcțiune a stației de pompare a apei uzate de pe strada Mateevici, 50.	Septembrie- Noembrie	S. Nagnibeda V. Caldarov	
5.	Procurarea și instalarea pompelor de rezervă la stația de pompare pe str. Dm. Cantemir, 14 "A"	Iulie	I. Mușinschii V. Caldarov	
6.	De efectuat revizia necesară a tuturor panourilor electrice la toate obiectele funcționabile.	Lunar, pe parcursul anului	I.Mușinschii S,Nagnibeda A.Vicliucenco V. Caldarov	
7.	De efectuat revizia tehnică a tuturor hidranților lucrativi.	Martie - Octombrie	I.Mușinschii S.Nagnibeda	
8.	De înlăturat calitativ rupturile lapărute la rețelele de apeduct și canalizare	După necesitate, pe parcursul anului	I.Mușinschii S.Nagnibeda	
9.	De terminat conectarea la apeductul nou montat pe străzile: A, Mateevici, Șt. cel Mare, Mitropolit Vaarlam, Mihai Viteazu, M.Dosoftei, Petru Rareș,	Aprilie - Octombrie	S.Nagnibeda I.Mușinschii	

	A.Gidirim			
10.	De instalat capace din metal de 8 – 16 mm cu lacată la fântânela de apeduct și canalizare neacoperite.	Ianuarie – Octombrie	S.Nagnibeda I. Mușinschii	
11.	De reparat pavilioanele sondelor artiziene nr.:5,6 cu montarea pompelor de apă.	August - Noembrie	S. nagnibeda I.Mușinschii	
12.	De reparat interiorul și exteriorul clădirii vechi a stației de clorinare la stația de pompare de nivelul doi.	Aprilie – Mai	A.Vicliucenco	
13.	Înștalarea gardului de protecției la sonda nr. 1	Aprilie	S.Nagnibeda I.Mușinschii	
14.	Deservirea și reparația curentă a stațiilor de pompare a apei potabile.	Lunar,pe parcursul anului	S. Nagnibeda I.Mușinschii	
15.	Procurarea clorurii de var pentru efectuarea lucrărilor de clorinare a rezervuarelor de apă existente și a apeductului central.	Lunar pe parcursul anului	A. Siminciuc S. Nagnibeda	
16.	Organizarea și desfășurarea întrunirilor cu locatari blocurilor pentru a explica necesitatea izolării rețelelor de apeduct și canalizare din subsoluri, astuparea ferestrelor, ușilor întru evitarea congelării rețelelor existente.	Octombrie- Noembrie	Membrii sectorului de evidență și contor (controlorii)	
17.	Procurarea și instalarea pompelor cu convertizor de frecvență la stația de pompare plasată pe str. Dm. Cantemir, 14"A"	Iulie	A. Siminciuc I.Mușinschii v. Caldarov	
18.	Reparația sistemului de iluminare la stația de epurare, rezervuarul de apă potabilă de 3000m ³ .	Iunie- Iulie	A.Vicliucenco S,Nagnibeda V.Caldarov	
19.	Schimbarea rețelei de apeduct pe str.: levezelor-500m, M.Eminescu,8 cu diametrul 300mm pe M.Viteazu.	Aprilie – Mai	S.Nagnibeda I.Mușinschii	
20.	Conecțiunea la: fântâna de pe lângă cinematograful "Prier," restaurantul „Căușeni”, Primăria urbei,Casa de cultură raională, blocul nr.85 de pe Șt.cel Mare, Frunza Nucului , Mateevici nr.78, biserică, Unirii 7, grădinița-creșă nr. 2, liceul	Aprilie – Mai – Iunie	S.Nagnibeda I.Mușinschii	

	teoretic „Ion Creangă” , băncii de economie „ Moldincombanc” , centrului de urgență medicală.			
21.	Tincuirea, reparația, vopsirea fîntînelor plasate: diucer – str.Eminescu, 110, stația de vulcanizare – la intersecția străzilor Eminescu și A. Ghidirim, BTA – 5.	Iulie – August	S.Nagnibeda I.Mușinschii	
22.	Schimbarea unei porțiuni de apeduct cu lungimea circa 200m pe str Cogalniceanu, nr.4și 6.	Iunie	S. Nagnibeda I. Mușinschii	
23.	Montarea contoarelor de apă la: barul “Savca”,hotelul “Melișoc”, liceele teoretice “A.Pușchin” , “Ion Creangă”, șm. Nr. 2 Căușeni filiala liceului “M.Eminescu” (lîngă consiliul rational), sauna grădiniței – creșe nr.2	Aprilie - Iunie	I.Tanasiev A. Burlacu	
24.	Conectarea la apeductul central de apă a Centrului de Tineret și Sport	Mai	S. Nagnibeda	
25.	Schimbarea unei porțiuni de apeduct: Unirii 6, magazinul “Aisberg” , sonda arteziană nr.1, stația de pompare cu diametrul 300mm. Reparația, montarea vîinii cu d-150mm pe str.Unirii, 1.	Martie – Septembrie	S.Nagnibeda I. Mușinschii	
26.	Montarea fîntîinii pe str. Ana și Alexandru (lîngă morgă)	Mai	S. Nagnibeda	
27.	Deconectarea rețelei de apă vechi uzată lîngă magazinul de construcție “A.Verejan”	Aprilie	S.Nagnibeda	
28.	Schimbarea pompei de aprovizionare cu apă potabilă la gara Căușeni și de verificat adîncimea sondei arteziene.	Mai	I.Mușinschii	
29.	De finalizat lucrările de trecere peste drum vizavi de hotelul “Milișoc” cu diametrul 100 mm și pe str. Poleanicchin, 27 cu diametrul 90 mm.	Aprilie	S.Nagnibeda I.Mușinschii	
30.	Instalarea convertizorului de fregvență la setul de pompe D A V la stația de pompare de nivelul doi.	Aprilie	S. Nagnibeda V. Caldarov	
31.	Repararea încăperii, porților la înțrare în sediul principal a întreprinderii.	Aprilie – Mai	I.Mușinschi V. Bocun	
32.	Repararea porților la stația de pompare de nivelul doi, amenajarea teritoriului,	Aprilie - Mai	S. Nagnibeda	

	instalarea bordurilor la această stație.			
33.	Deconectarea apeductului cu diametrul de 200mm în fântână lângă sonda nr.2.	Aprilie	S.Nagnibeda	
34.	De finalizat instalarea podelei din metal la stația de prelucrare a fecalelor în raionul "stadion"	Mai	I. Mușinschii	
35.	Sudarea acceselor la sondele arteziene nr.6,7,8; de evacuat țavile și plăcile din beton de la sondele enumerate	Mai – Septembrie	S. Nagnibeda I. Mușinschii	
36.	Înlocuirea contoarelor de apă la toți utilizatorii fizici și juridice deserviți de întreprindere cu termenul de exploatare expirat.	Pe parcursul anului	A. Burlacu I. Tanasiev Controlorii G. Zrajevscăia	
37.	Constituirea comisiilor de verificare a legalității conectării a utilizatorilor la ape – ductul central de apă.	Pe parcursul anului	Iu. Eremeev A. Burlacu	
38.	Montarea contoarelor de apă în sectorul particular în fântâni după gard.	Aprilie – Iulie	A. Burlacu I. Tanasiev controlorii	
39.	Efectuarea reviziei tehnice a tuturor hidranților existenți cu instalarea lăcăților necesare.	Martie- Decembrie	S.Nagnibeda I.Mușinschii A.Vicliucenco	

Inginerul superior a Î.M. "Apă-Canal" Căușeni



A. Burlacu

Sursa: ÎM "Apă-Canal" Căușeni