

# RAPORT

## Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

### Întreprinderea Municipală „Apă-Canal din Drochia



**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](mailto:office@proconsulting.md)  
[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)

**PROCONSULTING**<sup>®</sup>  
defining success

## CUPRINS

<b>1. INTRODUCERE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic .....	8
1.2 Metodologia aplicată.....	9
<b>2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII</b> .....	<b>10</b>
2.1.Date generale.....	10
2.2.Istoricul creării și activității .....	10
2.3.Profilul de activitate .....	11
<b>3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII</b> .....	<b>12</b>
3.1.Analiza juridică și instituțională.....	12
3.1.1. Legislația aplicabilă.....	12
3.1.2. Analiza cadrului instituțional.....	13
3.1.2.1. Statut juridic.....	13
3.1.2.2. Forma de proprietate .....	13
3.1.2.3. Analiza actelor de constituire.....	14
3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne .....	14
3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori.....	14
3.1.3. Analiza aspectelor juridice.....	15
3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului.....	15
3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori .....	15
3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat.....	16
3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat.....	16
3.1.4. Concluzii.....	16
3.2.Analiza operațională.....	19
3.2.1. Analiza tehnică.....	19
3.2.1.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	19
3.2.1.2. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare .....	25
3.2.1.3. Balanța apei .....	29
3.2.1.4. Managementul energetic.....	32
3.2.1.5. Impactului de mediu .....	34
3.2.1.6. Proiectele de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare.....	35
3.2.1.7. Indicatorii de performanță operațională.....	36
3.2.1.8. Concluzii.....	37
<b>4. Analiza de marketing</b> .....	<b>39</b>
3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică.....	39
3.3.2. Politica de lucru cu clienții.....	39
3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor.....	39

3.3.2.2.	Contractarea serviciilor .....	46
3.3.2.3.	Instalarea și exploatarea contoarelor de apă.....	49
3.3.2.4.	Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului .....	53
3.3.2.5.	Suspendarea (limitarea) furnizării apei și/sau recepționării apelor uzate..	62
3.3.2.6.	Relații cu utilizatorii .....	63
3.3.3.	Politica tarifară .....	66
3.3.4.	Concurenți locali.....	74
<b>5.</b>	<b>Analiza procesului de management.....</b>	<b>75</b>
3.4.1.	Planificarea strategică.....	75
3.4.2.	Structura organizatorică .....	77
3.4.3.	Sistemul de management .....	81
3.4.4.	Stilul de management.....	88
3.4.5.	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță .....	89
<b>6.</b>	<b>Analiza managementului resurselor umane.....</b>	<b>94</b>
3.5.1.	Gestiunea resurselor umane (Activități de personal).....	94
3.5.2.	Analiza structurală a resurselor umane.....	100
3.5.3.	Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	103
3.5.4.	Concluzii.....	104
<b>7.</b>	<b>Analiza financiar - contabilă .....</b>	<b>105</b>
3.6.1.	Analiza managementului financiar.....	105
3.6.1.1.	Structura organizațională.....	105
3.6.2.	Analiza economico-financiară.....	108
3.6.2.1.	Analiza bilanțului .....	108
3.6.2.2.	Analiza rezultatelor financiare.....	113
3.6.2.3.	Analiza fluxului de numerar.....	117
3.6.3.	Analiza indicatorilor economico-financiarilor.....	117
<b>ANEXE</b>	<b>.....</b>	<b>123</b>

## Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID .....	8
Tabelul 2. Caracteristicile sondelor de la sursa de captare a orașului Drochia .....	19
Tabelul 3. Caracteristicile conductelor de aducțiune în funcție de vechime și material.....	20
Tabelul 4. Caracteristicile conductelor de aducțiune în funcție de material și diametru.....	20
Tabelul 5. Clasificarea rețelelor de distribuție în funcție de material și diametru.....	21
Tabelul 6. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material.....	21
Tabelul 7. Date privind racordarea la sistemul centralizat de canalizare .....	22
Tabelul 8. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă.....	22
Tabelul 9. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre .....	23
Tabelul 10. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate .....	23
Tabelul 11. Datele investigațiilor de laborator privind calitatea apei potabile (2006-2012).....	25
Tabelul 12. Calitatea apei efluente de la stația de epurare a apelor uzate.....	26
Tabelul 13. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar.....	26
Tabelul 14. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar.....	27
Tabelul 15. Date privind evoluția nivelului de branșarea la servicii de alimentare cu apă.....	27
Tabelul 16. Acoperirea cu servicii de alimentare cu apă a consumatorilor din categoria populație.....	28
Tabelul 17. Date privind evoluția nivelului de racordare la serviciile de canalizare.....	28
Tabelul 18. Acoperirea cu servicii de canalizare a consumatorilor din categoria populație.....	28
Tabelul 19. Nivelul de contorizare a abonaților serviciului de alimentare cu apă .....	28
Tabelul 20. Balanța apei pentru anul 2012 .....	29
Tabelul 21. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă.....	30
Tabelul 22. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii.....	31
Tabelul 23. Date tehnice ale stațiilor de pompare apă de treapta I.....	32
Tabelul 24. Date tehnice ale stației de pompare apă de treapta II.....	32
Tabelul 25. Caracteristicile tehnice ale pompelor stațiilor de pompare canalizare.....	32
Tabelul 26. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă .....	33
Tabelul 27. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare.....	33
Tabelul 28. Proiectele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare planificate 2014-2020.....	35
Tabelul 29. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare .....	36
Tabelul 30. Evoluția numărului de consumatori pe categorii, 2010 - 2012.....	39
Tabelul 31. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori.....	63
Tabelul 32. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	66
Tabelul 33. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii de apă .....	70
Tabelul 34. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	71
Tabelul 35. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate) .....	73
Tabelul 36. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective).....	73
Tabelul 37. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	76
Tabelul 38. Procesul recomandat de planificare strategică.....	76
Tabelul 39. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	82
Tabelul 40. Infrastructura informațională a ÎM "Apa-Canal din Drochia" .....	83
Tabelul 41. Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal din Drochia".....	84
Tabelul 42. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	85
Tabelul 43. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	89
Tabelul 44. Nivelurile controlului intern la ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	90
Tabelul 45. Indicatorii valorici de activitate pentru ÎM "Apă-Canal din Drochia" pe direcția de furnizare a apei și canalizare persoanelor fizice și juridice, 2011-2012.....	91
Tabelul 46. Indicatorii cantitativi de activitate pentru ÎM "Apă-Canal din Drochia" pe direcția de furnizare a apei și canalizare persoanelor fizice și juridice, 2011-2012 .....	91
Tabelul 47. Ponderea populației cu acces la servicii de alimentare cu apă și de canalizare prestate de ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	91
Tabelul 48. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010 .....	102

Tabelul 49. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011 .....	102
Tabelul 50. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012 .....	102
Tabelul 51. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei .....	104
Tabelul 52. Evidența și instrumente de evidență a informației.....	106
Tabelul 53. Lista rapoartelor întocmite de ÎM „Apă-Canal” Căușeni.....	107
Tabelul 54. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei).....	109
Tabelul 55. Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul expirat de plată, mii lei (2010 – 2012).....	112
Tabelul 56. Structura cheltuielilor ÎM în evoluția, mii lei, 2010 - 2012 .....	115
Tabelul 57. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012).....	117
Tabelul 58. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	118
Tabelul 59. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	119
Tabelul 60. Viteza de rotație.....	120
Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	121
Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate.....	121

## **Lista figurilor**

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID .....	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Imaginea captării și a rezervoarelor de înmagazinare la stația de treapta II.....	19
Figura 4. Imagini stația de epurare .....	24
Figura 5. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă.....	31
Figura 6. Pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare .....	31
Figura 7. Imagini ale mașinilor și utilajelor din dotarea întreprinderii.....	33
Figura 8. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică .....	34
Figura 9. Terenurile de filtrare a fabricii de zahar .....	34
Figura 10. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali.....	67
Figura 11. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali .....	67
Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	68
Figura 13. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare .....	68
Figura 14. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici .....	69
Figura 15. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici.....	69
Figura 16. Schema de analiză a tarifelor .....	72
Figura 17. Organigrama ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	80
Figura 18. Structura sistemului informațional ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	83
Figura 19. Echipa de conducere ÎM „Apă-Canal din Drochia” .....	94
Figura 20. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	95
Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR.....	96
Figura 22. Organizarea echipei de conducere ÎM „Apă-Canal din Drochia”.....	98
Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012.....	100
Figura 24. Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” din Drochia.....	101
Figura 25. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012 .....	101
Figura 26. Structura personalului după tipuri de specializare.....	102
Figura 27. Structura personalului pe direcții.....	103
Figura 28. Structura sistemului managementului financiar .....	105
Figura 29. Structura activelor (2010 - 2012).....	110
Figura 30. Structura Mijloacelor fixe, 2012 .....	110
Figura 31. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri .....	111
Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012) .....	112
Figura 33. Structura Creanțelor pe termen scurt grupate pe categorii de clienți, 2012 .....	112
Figura 34. Structura pasivului, 2010 - 2012 .....	113

Figura 35. Structura datoriilor pe termen scurt, lei 2010 - 2012.....	113
Figura 36. Evoluția vânzărilor pe tipuri de servicii, 2010 - 2012.....	114
Figura 37. Evoluția vânzărilor în comparație: volum/valoare.....	114
Figura 38. Evoluția comparativă volumelor de servicii prestate cu costul vânzărilor și cheltuielile general administrative, 2010 - 2012 .....	115
Figura 39. Structura cheltuielilor de producere, 2012 .....	116
Figura 40. Evoluția cheltuielilor general administrative, mii lei, 2010 - 2012 .....	116

## **Lista anexelor**

Anexa 1. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....	123
Anexa 2. Extras din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 21555 din 21.11.2012.....	124
Anexa 3. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....	125
Anexa 4. Fișa de post a contabilului șef.....	126
Anexa 5. Statele de personal.....	127
Anexa 6. Structura personalului, 2013.....	129
Anexa 7. Fluctuația personalului, 2010-2012 .....	130
Anexa 8. Lista mijloacelor fixe în evoluție (2010 - 2012).....	131
Anexa 9. Lista mijloacelor fixe conservate.....	133
Anexa 10. Analiza rezultatelor financiare pe verticală și orizontală, 2010 - 2012 .....	134
Anexa 11. Decizia №8/6 din 03.11.2009 cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile publice cu alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate a Consiliului Orășenesc din or. Drochia .....	135
Anexa 12. Lista tarifelor la serviciile prestate de ÎM "Apă-Canal din Drochia" .....	136
Anexa 13. Date recomandate a fi anexate la cererea de branșare.....	137
Anexa 14. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate .....	137
Anexa 15. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor.....	138
Anexa 16. Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori.....	139
Anexa 17. Termenele recomandate în decursul cărora Întreprinderea are obligația de a înștiința în prealabil utilizatorul referitor la suspendarea livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate .....	140
Anexa 18. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor .....	140

## 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.

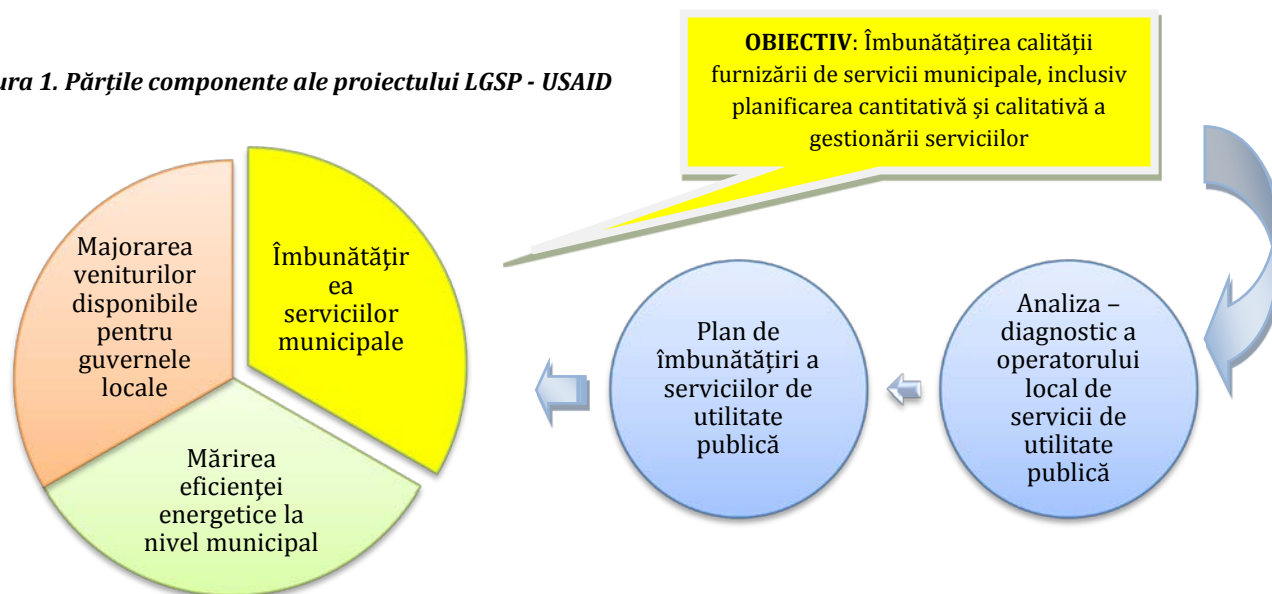
#### SCOPUL proiectului LGSP:

- 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

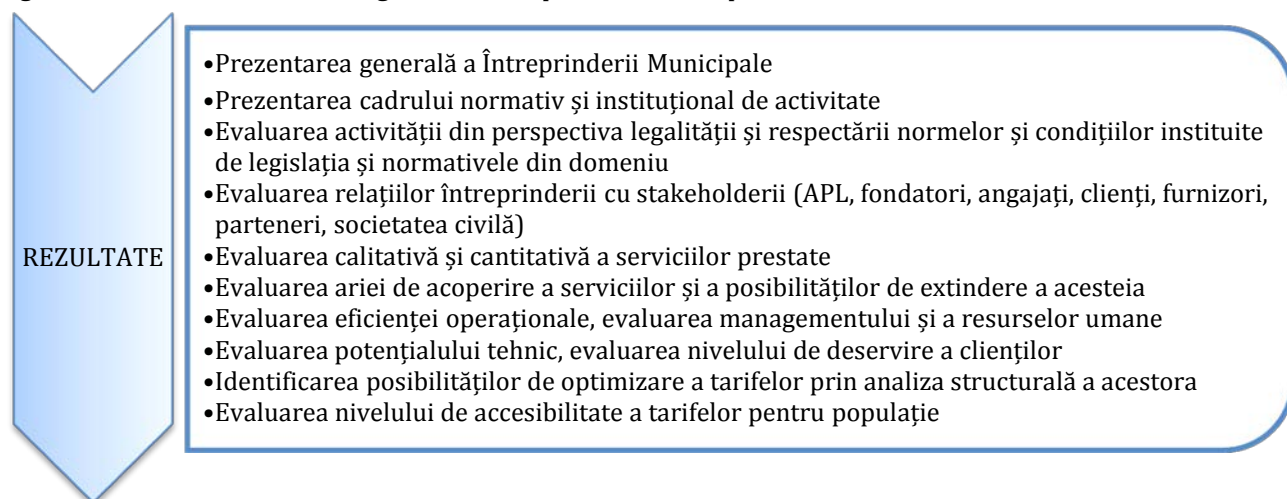
Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID

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
11.	Sîngerei	Salubritate

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. 21555 din 21.11.2012 []:

<b>Denumire completă</b>	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ "APA-CANAL DIN DROCHIA"
<b>Denumirea prescurtată</b>	Î.M. "APA-CANAL DIN DROCHIA"
<b>Forma juridică de organizare</b>	Întreprindere municipală
<b>IDNO<sup>1</sup></b>	1003607011885 <sup>2</sup>
<b>Data înregistrării de stat</b>	26.04.2001
<b>Modul de constituire</b>	Nou creată
<b>Sediul</b>	MD-5201, str. Independenței, 5, or. Drochia, Republica Moldova Telefon: 0-252-22557 E-mail: ac_drochia@mail.ru
<b>Obiectul principal de activitate</b>	1. Captarea, epurarea și distribuția apei
<b>Capital social</b>	46 080 lei
<b>Asociați</b>	Consiliul orășenesc Drochia <sup>3</sup> Sediul: MD-5801, str. Independenței, 5, or. Drochia, Republica Moldova Cota: 46 080 lei (100%)
<b>Administrator</b>	MOLTOV Igor, IDNP 0972801572739

### 2.2. Istoricul creării și activității

**25.10.2000** Crearea ÎM "Apă-Canal" din Drochia<sup>3</sup> prin reorganizarea Întreprinderii de Stat Direcția de producție "Apă Canal" din orașul Drochia cu nr. De înregistrare 131036942 din 25.12.1997, conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova Nr.530 din 06.06.2000, Ordinului Ministerului Dezvoltării Teritoriului, Construcțiilor și Gospodăriei Comunale al Republicii Moldova Nr.319 din 04.07.2000

**25.10.2000** Aprobarea Statutului ÎM "Apă-Canal" din Drochia<sup>3</sup>

**26.04.2001** Înregistrarea ÎM "Apă-Canal" din Drochia la Camera Înregistrării de Stat<sup>2</sup>

<sup>1</sup> IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

<sup>2</sup> Conform Certificatului de înregistrare MD 0025305 din 16.06.2005

<sup>3</sup> În baza Deciziei Consiliului orășenesc Drochia nr.11/4 din 25.10.2000

### 2.3. Profilul de activitate

Conform Statutului ÎM "Apă-Canal" din Drochia, sarcinile de bază pentru care a fost creată Întreprinderea sunt:

- Exploatarea apeduct și canalizare și prin contractele altor obiecte de menire social-culturală indiferent de forma de proprietate
- Asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeduct și canalizare, deservirea la nivel a înalt a populației
- Asigurarea executării Decretelor Președintelui Republicii Moldova, Parlamentului și Guvernului Republicii Moldova privitor la dezvoltarea în continuare a gospodăriei apeduct-canalizare cu scopul de a satisface efectiv necesitățile populației în prestarea serviciilor alimentare cu apă și canalizare
- Efectuarea în termen a reparației „curente și capitale, reconstrucției obiectelor apeduct și canalizare, altor obiecte ale întreprinderii
- Elaborarea proiectelor, planurilor anuale, și de perspectivă a activității de producție, de reparație capitală și curentă, reconstrucție a obiectelor apeduct și canalizare
- Folosirea rațională a fondurilor fixe, a resurselor de muncă, materiale și financiare
- Asigurarea realizării planurilor aprobate, conform indicilor calitative și cantitative
- Prestarea serviciilor de transport și altor servicii a persoanelor fizice și juridice, care nu contravin legislației în vigoare
- Realizarea măsurilor, vizând ameliorarea indicilor economici și majorarea rentabilității gospodăriei apeduct-canalizare, asigurarea aplicării corecte a prețurilor și tarifelor
- Elaborarea și realizarea măsurilor pentru protecția muncii, securității contra incendiilor
- Examinarea în termen a petițiilor cetățenilor, luarea măsurilor întru soluționarea corectă și operativă a chestiunilor abordate în ele
- Activitatea comercială cu diferite mărfuri, materiale, utilaj, pentru deservirea consumatorilor și necesitățile de reparație a obiectelor apeduct-canalizare.
- Prestarea serviciilor intermediare și schimb
- Darea în arendă a clădirilor, mijloacelor de transport, utilaj edifițiilor instalațiilor de transmisie
- Darea la conservare a clădirilor, mijloacelor de , transport, utilaj, edifiții, instalațiilor de transmisie, care nu sunt incluse în procesul de lucru.

### 3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII

#### 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 antreprenariat 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 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 din Drochia”, a fost fondată la 26.04.2001, în baza Deciziei Consiliului orășenesc Drochia №.11/4 din 25.10.2000, prin reorganizarea Întreprinderii de Stat Direcția de Producție „Apă-Canal din Drochia” și are forma organizatorico-juridică de întreprindere municipală.

Întreprinderea Municipală „Apă Canal din Drochia” este înregistrată la Camera de Înregistrări de Stat cu № înregistrare 150032165.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orășenesc Drochia.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt captarea, tratarea și distribuția apei, colectarea și epurarea apelor uzate

Ca obiect secundar de activitate, Întreprinderea Municipală „Apă- Canal din Drochia” realizează servicii de expediere și transport.

#### **3.1.2.2. Forma de proprietate**

În prezent, activele existente, ce formează sistemele de apă și canalizare din orașul Drochia, sunt deținute de către Consiliul orășenesc Drochia, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale „Apă-Canal din Drochia”.

Conform actelor legale Întreprinderea municipală își exercită drepturile sale prin posesia 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 din Drochia" este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

Adoptarea statutului de către fondator și înregistrarea acestuia la Camera Înregistrării de Stat conferă întreprinderii personalitate juridică.

Statutul oferă o descriere a scopului și a sarcinilor întreprinderii, reglementări generale referitoare la patrimoniu, administrarea, activitatea economică și socială a întreprinderii. Descrierea obiectului de activitate desfășurat de întreprindere nu este conformă descrierii CAEM.

Mai mult, întreprinderea, fiind creată prin reorganizarea Întreprinderii de Stat Direcția de Producție „Apă-Canal din Drochia”, este necesară și aprobarea Statutului în redacție nouă, deoarece conținutul acestuia este departe de a corespunde exigențelor unui act constitutiv al unei entități juridice.

În rest, 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 orașenesc Drochia.

#### **Aspecte funcționale**

În vederea atingerii scopurilor statutare, fondatorul a transmis în gestiunea întreprinderii un șir 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 Orașenesc 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 manager, numit în funcție (și, după caz, eliberat) de către fondator.

Angajarea managerului s-a făcut la 21.05.2008 prin încheierea unui contract de management. Contractul a fost încheiat pe un termen nedeterminat. Chiar dacă raporturile dintre manager și fondatorul întreprinderii sunt guvernate de contractul de management, asupra acestuia se răsfrâng normele referitoare la legislația muncii.

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.

### **3.1.3. Analiza aspectelor juridice**

#### **3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului**

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 20.

Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată este prezentată în tabelul 13. Cele mai mari datorii debitoare le au consumatorii-persoane juridice, dintre care mai mult de 41,7% din ele sunt datorii cu termenul de achitare expirat mai mare de 1 an.

Întreprinderea are și creanțe compromise. Spre exemplu, datoria de 330,1 mii lei a întreprinderii „Termocomservice” poate fi trecută la pierderi, deoarece întreprinderea este în proces de insolvență.

Dacă excludem datoria întreprinderii „Termocomservice”, cea mai mare pondere a datoriilor le are înregistrată populația.

Actualmente, în pofida ponderii mari a datoriilor populației, întreprinderea are pe rol doar un singur proces de judecată, ce vizează recuperarea datoriilor pentru serviciile prestate unui consumator-persoană fizică. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că pentru întreprindere nu este prea convenabil să acționeze debitorii persoane fizice în judecată, deoarece cheltuielile de judecată sunt destul de substanțiale.

#### **3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori**

ÎM „Apă-Canal din Drochia” 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 65 zile. Se poate observa că, în ultimul an, acest indicator a descrescut, de la 84 zile în 2010 la 65 zile în 2012.

+ 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.

## ***3.1.4. 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;
- Întelegerea 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 administrației 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 sunt reprezentate de următoarele: calitatea serviciilor aferente celor prestate (serviciile nu corespund 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 tehnică

#### 3.2.1.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Infrastructura unui sistem de alimentare cu apă și de canalizare include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, tratare, înmagazinare, sistemul de distribuție, rețeaua de canalizare și epurarea apei uzate.

#### Sistemul de alimentare cu apă

Sursa de alimentare cu apă a orașului Drochia este amplasată în zonă de agrement, pe malul lacului Comsolist. Sursa este compusă din 7 puțuri cu adâncimea de 150m, caracteristicile sunt redată în Tabelul 2. La moment în funcțiune sunt doar 3 puțuri.

Tabelul 2. Caracteristicile sondelor de la sursa de captare a orașului Drochia

Nr	Numărul de înregistrare a pașaportului tehnic	Anul forării	Adâncimea forajului (m)	Baza legală de achiziție a sondei	Starea tehnică a sondei arteziene	Amenajarea zonei sanitare stricte
1	3861	1978	230,0	în baza autorizației	nesatisfăcătoare	se respectă
2	4 p	1967	235,2	în baza autorizației	nesatisfăcătoare	se respectă
3	3881	1978	230	în baza autorizației	nesatisfăcătoare	se respectă
4	939	1971	235	în baza autorizației	nesatisfăcătoare	se respectă
5	16 p	1967	235	în baza autorizației	nesatisfăcătoare	se respectă
6	435	1951	140		conservată	
7	948	1971	235		conservată	

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

Toate șapte sonde sunt situate în aceeași arie de captare. Fiecare sonda operată are instalată o pompă submersibilă de tip ECV cu capacități de 25 și 63 m<sup>3</sup>/h. Înmagazinarea apei include două (2) rezervoare subterane de apă potabilă situate în zona de captare și patru (4) rezervoare situate pe teritoriul SP2. Capacitatea totală a sondelor de captare apei (trei sonde cu capacitatea de 600-1500 m<sup>3</sup>/zi fiecare) este de 3500 m<sup>3</sup>/zi.

**Figura 3. Imaginea captării și a rezervoarelor de înmagazinare la stația de treapta II**



- *Expertiza vizuală a rezervoarelor a arătat că instalația hidraulică a acestora are un nivel de uzură major, ceea ce duce la pierderi de apă.*

**Recomandări**

- Se recomandă de a îndeplini un act de defectare pentru a stabili necesarul de lucrări și materiale pentru reabilitare. Apa brută captată din orizontul acvifer este transportată la rezervoare prin intermediul a două conducte de aducțiune cu diametrul de 200mm și respectiv de 150mm.
- Conductele sunt învechite, au depășit termenul de viață și există riscuri avansate de defectare și scurgeri de apă. O zonă cu un risc avansat este trecerea conductelor prin coada lacului, unde sunt condiții favorabile de corozive. În lipsa unei izolații anticorozive conductele au corozivitate și foarte des se defectează provocând scurgeri mari de apă.

**Tabelul 3. Caracteristicile conductelor de aducțiune în funcție de vechime și material**

Material	Lungime (m)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	10 - 20	21 - 30	> 31 ani	
Fonta				3170	3170
Oțel				1060	1060
HDPE					
Azbociment				400	400
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4630</b>	<b>4630</b>
<b>% din total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

Analiza Tabelul 3, care caracterizează rețelele de aducțiune în funcție de vârstă și material, arată că *conductele de aducțiune au depășit termenul de viață de 2 ori și frecvența avariilor confirmă acest lucru*. În lista de priorități a investițiilor a întreprinderii necesită să fie incluse înlocuirea acestor conducte în etapa 1. Pentru o demonstrație mai veridică a pierderilor de apă în conductele de aducțiune este necesar de a fi montate suplimentar 2 contoare, unul la captarea de apă și unul la intrarea în rezervoarele de la stația de pompare Nr.2.

**Tabelul 4. Caracteristicile conductelor de aducțiune în funcție de material și diametru**

Material	Lungime (m)/ diametre (mm)					Total
	Dn 100mm	Dn 150	Dn 200	Dn 250	Dn 400	
Fonta		480	680	2010		3170
Oțel	83		57		920	1060
HDPE						0
Azbociment					400	400
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>480</b>	<b>737</b>	<b>2010</b>	<b>1320</b>	<b>4630</b>
<b>% din total</b>	<b>1,8</b>	<b>10,4</b>	<b>15,9</b>	<b>43,4</b>	<b>28,5</b>	<b>100%</b>

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

Analiza Tabelul 4, care caracterizează rețelele de aducțiune în funcție de materialul conductei a identificat faptul că o pondere mare din rețele de aducțiune constituie conducte din fontă, după care urmează oțelul și azbocimentul.

**Rețelele de distribuție**

Lungimea totală a rețelelor de distribuție este de cca. 65,87 km. Rețeaua de distribuție a apei este împărțită în trei zone de presiune. Zona 1 este alimentată gravitațional din rezervoare subterane, presiunea maximă în zona 1 fiind de 20m. Zonele de presiune 2 și 3, alimentate de la trei (3) pompe renovate recent de la SP2, au presiuni de 40 m (zona 2) și 20m (zona 3).

Tabelul 5. Clasificarea rețelelor de distribuție în funcție de material și diametru

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)				Total
	Dn 100mm	Dn 150	Dn 200	Dn 250	
Fonta		1.44	10.7	33.012	45.15
Oțel	5.78	1.28	2.702		9.77
HDPE	5.62	1.8			7.42
Azbociment	1.35	1.92	0.26		3.53
<b>Total</b>	<b>12.76</b>	<b>6.44</b>	<b>13.662</b>	<b>33.012</b>	<b>65.87</b>
<b>% din total</b>	<b>19.37%</b>	<b>9.78%</b>	<b>20.74%</b>	<b>50.12%</b>	<b>100%</b>

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

Analiza Tabelul 5, a identificat faptul că o pondere mare din rețele de distribuție constituie conducte din fontă, după care urmează oțelul, polietilena și azbocimentul.

Apa de la SP2 este pompată în rețeaua de distribuție, care este împărțită în trei zone de presiune. Zona 1 este alimentată gravitațional din rezervoare subterane, presiunea maximă în zona 1 fiind de 20 m. Zonele de presiune 2 și 3, alimentate de la trei (3) pompe renovate recent de la SP2, au presiuni de 40 m (zona 2) și 20m (zona 3). De asemenea, în orașul există câteva sonde private care aparțin unor grupe de cetățeni.

Din cele două rezervoare de înmagazinare de la stația de treapta II, a câte 1000 m<sup>3</sup>, apa este pompată de la SP1 prin intermediul a 3,2 km de aducțiune la patru (4) rezervoare separate de la SP2. Sonda Nr. 3 cu capacitatea de 63 m<sup>3</sup>/h funcționează permanent. Sondele Nr. 1 și 2 cu capacități de 25 m<sup>3</sup>/h funcționează la necesitate. Unicul procedeu de tratare a apei folosit la Drochia este clorinarea apei în rezervoare subterane de la SP2. Clorinarea se face manual la necesitate, prin introducerea soluției de clor direct în rezervor.

Rezervoarele subterane de la SP2 (2 unități) au capacitatea de 2 x 1000 m<sup>3</sup> (2000 m<sup>3</sup> în total), și rezervoarele subterane de la SP3 (4 unități) au capacități de 2x 300 m<sup>3</sup>, 2000 m<sup>3</sup> și 1000 m<sup>3</sup> (3600 m<sup>3</sup> în total).

Tabelul 6. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	10 - 20	21 - 30	> 31 ani	
Fonta				45.15	10
Oțel				9.77	8.5
HDPE	7.42				9
Azbociment				3.53	34
<b>Total</b>	<b>7.42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58.45</b>	<b>65.87</b>
<b>% din total</b>	<b>11.26%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>88.74%</b>	<b>100%</b>

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

Apa de la SP2 este pompată în rețeaua de distribuție a apei, care este împărțită în trei zone de presiune. Zona 1 este alimentată gravitațional non-stop. Zonele de presiune 2 și 3 sunt alimentate direct de la SP 3.

### Sistemul de canalizare

Sistemul de canalizare are mai mult de 50 ani, lungimea fiind de 45,4 km. Sistemul este constituit din conducte de azbociment, fontă și beton. Sistemul de canalizare include două (2) stații de pompare a apelor uzate, dintre care o stație a fost renovată recent, în timp ce alta stație necesită renovarea capitală. De asemenea, există o stație principală de pompare la SE, situată la o distanță de 3,0 km spre sud de la centrul orașului. Numai 7650 din cei 21000 locuitori sunt conectați la rețeaua de canalizare, pe când restul utilizează sistemul de septic-tancuri sau closete uscate. În același timp, numărul utilizatorilor rezervoarelor septice nu este cunoscut.

Stația de epurare a fost construită în anii 1970, capacitatea ei fiind 3500 m<sup>3</sup>/zi. SE include următoarele instalații:

- Deznisipatoare orizontale;
- Decantoare primare;
- Filtre biologice;
- Decantoare secundare;
- Platforme de nămol;
- Iazuri biologice;
- Stație de pompare a nămolului;
- Stație de clorinare; și
- Stație de suflante (nefinisată).

Debitul curent la SE constituie cca. 527 m<sup>3</sup>/zi (anul 2012), ceea ce prezintă 15% din capacitatea stației. La momentul prezent, deznisipatoarele, decantoarele primare și filtrele biologice sunt în funcțiune. Totuși, din cauza condițiilor nesatisfăcătoare a instalațiilor și a timpului de retenție lung, este foarte greu de efectuat epurarea corespunzătoare. Apa epurată, înainte de a fi deversată în emisar, nimereste în iazuri biologice. Timpul de retenție în iazurile este destul de lung și din cauza evaporărilor, debitul apelor efluente este destul de mic.

În următoarele capitole sunt descrise detaliat bilanțurile apei și ale apelor uzate și starea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și canalizare, precum și investițiile necesare la nivelul preliminar.

### **Rețelele de canalizare**

Sistemul principal al rețelilor de canalizare a fost construit în anii 1955 și pe parcursul a 58 ani nu a fost renovat. Materialul principal al conductelor este azbociment, dar de asemenea se folosesc și conducte din fontă și beton.

**Tabelul 7. Date privind racordarea la sistemul centralizat de canalizare**

Denumire	2010	2011	2012
Apartamente în blocuri	5 087	5 315	5 415
Case individuale	702	780	830
Consumatori industriali	5	5	5
Instituții publice	12	15	17
Alți consumatori	194	218	243
<b>Număr total de racorduri</b>	<b>6 000</b>	<b>6 333</b>	<b>6 510</b>

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

- *Sistemul de canalizare existent (excluzând SP raională recent renovată) pot fi considerate în condiții destul de deplorabile.*

Sistemul de canalizare acoperă numai 30% de populație, și cca. 13000 de locuitori nu sunt conectați la rețeaua de canalizare. Pentru asigurarea accesului tuturor consumatorilor la sistemul de canalizare, în primul rând este necesară extinderea rețelei. Aceasta presupune construcția a 30-40 km de rețea nouă și cel puțin a 1-2 stații de pompare.

**Tabelul 8. Clasificarea rețelilor de canalizare după material și vârstă**

Material	Lungime (m)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 – 20ani	20 – 30 ani	> 30 ani	
Azbociment				14,787	14,787
Gresie ceramică				21,198	21,198
Beton armat				2,533	2,533
Fontă				6,962	6,962
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45,480</b>	<b>45,480</b>
<b>% din lungimea totală</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

Rețelele de canalizare în proporție de 100% au o vârstă mai mare de 30 ani.

Tabelul 9. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre

Material	Lungime (m)/Diametru (mm)								Total (m)
	100	150	200	250	300	350	400	500	
Azbociment	1 560		4 857	2 341		3 300	2 729		14 787
Ceramică		5 703	6 070	4 012	5 413				21 198
Beton armat								2 533	2 533
Fontă	506	2 636	3 700		120				6 962
<b>Total</b>	<b>2 066</b>	<b>8 339</b>	<b>14 627</b>	<b>6 353</b>	<b>5 533</b>	<b>3 300</b>	<b>2 729</b>	<b>2 533</b>	<b>45 480</b>
% din lungime	4,54	18,34	32,97	13,97	12,17	7,26	6,0	5,57	100%

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

### Stații de pompare a apelor uzate

SP1 renovată recent, care pompează apele uzate din centrul orașului spre SPP, este în condiție bună. Totuși, la SP1 trebuie de instalat apometru.

- În general, utilajul de la stație de pompare a apelor uzate (care nu a fost renovată, SP2) este într-o condiție nesatisfăcătoare. Majoritatea părților mecanice sunt uzate și pompele, armăturile, conductele vechi sunt la sfârșitul termenului de exploatare. De asemenea, clădirea stației este într-o stare deplorabilă. Există posibilitatea de a construi o stație nouă pe teritoriul stației de pompare existente.

Stația raională de pompare a apelor uzate SP1, care pompează apa din centrul orașului spre SPP, are capacitatea de 50 m<sup>3</sup>/h și funcționează în dependență de cantitatea apelor uzate influente, timpul mediu de funcționare fiind 8 ore pe zi. SP2 este scoasă din funcțiune. SPP are capacitatea de 80 m<sup>3</sup>/h și funcționează cca. 5 ore pe zi.

Tabelul 10. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate

Denumire	Tipul pompei	Numărul de pompe	Debit (m <sup>3</sup> /h)	Inălțimea de pompare, m	Putere (kW)
Nr. 1	CD 160/45	3	160	45	40
Nr. 2	CM 100/65	1	80	32	22
Nr. 3	CD 160/45	1	160	45	30
Nr.4	WILO FA 08-64E	2	11	27	5,5
Nr.5	CD 160/45	1	160	45	30

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

Sistemul de evacuare a apelor uzate include 4 stații de pompare. Caracteristicile principale ale stațiilor de pompare sunt prezentate în Tabelul 10.

### Stația de epurare

Stația de epurare a fost construită în anul 1974. Tehnologia prevede epurarea mecanică și biologică a apei uzate. Stația este funcțională necăutând la faptul că vizual se poate determina un grad înalt de uzură în principal al conductelor tehnologice și a construcțiilor metalice. Debitul proiectat al stației este de 3500m<sup>3</sup>/zi. Fluxul de apă uzată care intră în stație este de aproximativ 550m<sup>3</sup>/zi.

Figura 4. Imagini stația de epurare



Apa uzată este transportată spre obiectele tehnologice prin stația de pompare de la intrare care este echipată cu 2 pompe lucrătoare CD 160/45 și 1 pompă de rezervă de aceeași marcă.

Stația de epurare include următoarele obiecte tehnologice:

- Camera de admisie;
- Grătare – 2 unități;
- Decantoare primare de tip *Imhoff* – 4 unități;
- Filtre biologice – 2 unități;
- Stație de suflante, inclusiv instalație hidraulică;
- Decantoare secundare – 2 unități;
- Stație de clorinare – 1 unitate;
- Stație de pompare pentru recircularea și evacuarea nămolului;
- Paturi pentru uscarea nămolului – 4 unități;
- Iazuri biologice – 3 unități;

Privind starea funcțională a stației se poate conchide că stația poate să lucreze eficient în cazul unor reconstrucții și înlocuiri a conductelor și construcțiilor metalice. Clădirile de asemenea necesită reparații. Laboratorul necesită dotări cu utilaj și aparataj contemporan și eficient.

La momentul prezent, deznisipatoarele, decantoarele primare și filtrele biologice sunt în funcțiune. Totuși, din cauza condițiilor nesatisfăcătoare a instalațiilor și a timpului de retenție lung, este foarte greu de efectuat epurarea corespunzătoare. Apa epurată, înainte de a fi deversată în emisar, nimereste în iazurile biologice. Timpul de retenție în iazurile este destul de lung și din cauza evaporărilor, debitul apelor efluente este destul de mic. Echipamentul mecanic folosit la stația de epurare include pompele de la stația de pompare principală și pompele de la stația de pompare a nămolurilor, care pompează nămolul primar la platforme de nămol.

+ Totuși, luând în considerație procesul de epurare existent, rezultatele epurării sunt destul de bune, concentrația MS (*Materii solide în suspensii*) fiind numai 9 mg/l și CBO<sub>5</sub> (*Consum biochimic de oxigen*) – 11 mg/l.



### 3.2.1.2. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Nivelul serviciilor prestate de operator sunt redați după cum urmează:

#### 1. Parametrii pentru calitatea apei potabile sunt:

- a) Turbiditate;
- b) Fier;
- c) Mangan;
- d) Amoniu;
- e) Clor;
- f) Nitrați;
- g) Poliformi;
- h) E Coli

**Tabelul 11. Datele investigațiilor de laborator privind calitatea apei potabile (2006-2012)**

Indice	Unitatea de măsură	Concentrația maximă admisibilă	2006	2012
Culoare	grade	20	5,1	8,19
Turbiditate	mg/l	1,5	0,46	0,56
Miros	grade	2	0	0
pH	-	9	7,7	6,35
Reziduu fix	mg/l	1000	850	880
Nitriți	mg/l	45	6,2	
Clorizi	mg/l	350	90	238
Sulfăți	mg/l	500	180	213
Amoniac	mg/l	0,5	0,6	0,78

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

- *Analiza datelor investigațiilor de laborator Centrului de Sănătate Publică a raionului Drochia a demonstrat o creștere a concentrațiilor de amoniu în apa de profunzime. În sonda nr.2 au fost depistate 0,76 mg/l, ceea ce depășește normativul de 0,5 mg/l;*
- *Dacă în anul 2006 a fost depistată o creștere nesemnificativă a amoniului în apă, în anul 2012 această depășire a constituit deja 0,26mg/l;*
- + *Însă din motivul că debitul puțului nr.3 (63m<sup>3</sup>/h) este cu mult mai mare decât debitul puțului nr.2 (25m<sup>3</sup>/h), și calitatea apei din puțul nr.3 corespunde standardului, această depășire se compensează prin diluarea apei și prin contactul cu clor în procesul de dezinfectare.*

Dar, în întregime acest factor este negativ. Pentru asigurarea unui nivel de servicii calitative se presupune o atenție deosebită din partea managementului întreprinderii pentru a depista sursa de poluare a captatului de apă subterană.

Se recomandă de a întreprinde măsurile necesare pentru a face investigații mai profunde a apei de profunzime pentru a depista dinamica poluării și identificarea surselor de poluare care ar putea influența calitatea apei.

Analiza nivelului calității apelor potabile și apelor uzate a constatat, în identificarea proceselor și procedurilor de monitorizare și control de către operator a calității apei, următoarele necesități:

- Asigurarea calității rezultatelor, echipamentelor, personalului și procedurilor;
- Respectarea legislației și a standardelor în vigoare la moment;

S-a constatat că monitorizarea calității apei este delegată laboratorului Centrului de Sănătate Publică a raionului Drochia. Orarul de prelevare a probelor este stabilit prin contractul de prestare servicii.

Conform orarului, probele sunt colectate o dată în lună și se referă la următoarele:

- Puțuri;
- Rezervoare;

- Rețele de capăt (9 puncte de prelevare).

În concluzie, se poate evidenția că pentru asigurarea unui nivel de calitate a serviciilor de alimentare cu apă este necesar de a intensifica prelevarea de probe, din motivul apariției în ultimii ani în apa distribuită a concentrațiilor sporite a ionilor de amoniu.

**2. Parametrii pentru calitatea apei uzate sunt:**

- a) Materii solide în suspensii;
- b) Conținut Biochimic de Oxigen (CBO<sub>5</sub>);

În conformitate cu Hotărârea Guvernului Nr. 1141 din 10.10.2008 pentru aprobarea „Regulamentului privind condițiile de evacuare a apelor uzate urbane în receptori naturali”, valorile de concentrație necesită să atingă următorii indici:

- ▶ Materii solide în suspensii – 35 mg/l (90% de reducere în raport cu valorile la intrare);
- ▶ Consum biochimic de oxigen CBO<sub>5</sub> – 25mg/lO<sub>2</sub> (70-90% de reducere în raport cu valorile la intrare);
- ▶ Consum chimic de oxigen (CCO) – 125 mg/l O<sub>2</sub> (75% de reducere în raport cu valorile la intrare).

**Tabelul 12. Calitatea apei efluente de la stația de epurare a apelor uzate**

Indice	Unitatea de măsură	Concentrația influență	Concentrația efluentă		Concentrația maxim admisibilă efluentă
			2006	2012	
Materii solide în suspensii (MS)	mg/l	148.8	11	10	35 mg/l
Conținut Biochimic de Oxigen (CBO <sub>5</sub> )	mg/l	171,5	9,0	12,9	25mg/l
Consum Chimic de Oxigen (CCO)	mg/l	177	N/D	84	125mg/l
Amoniu (NH <sub>4</sub> )	mg/l	42,5	8,8	13,7	5,6 mg/l

**Sursa: Centrul Investigații al AE Bălți: Funcționarea stației de epurare a apelor uzate din Drochia, pentru anul 2012**

Calitatea apelor uzate deversate în emisar și eficiența lucrului stației de epurare a apelor uzate este monitorizată de laboratorul de producție care a fost „salvat” și astăzi este funcțional. Necesită de menționat că laboratorul activează într-o încăpere adaptată care nu corespunde normativelor. Utilajul este destul de învechit dar într-o stare funcțională.

- *Statele de personal care activează în laborator s-au redus la o singură unitate;*
- + *În comparație cu alți operatori de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, unde laboratoarele au fost lichidate, păstrarea laboratorului la Drochia poate fi menționat pozitiv pentru managementul întreprinderii.*

**Tabelul 13. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar**

Parametrii controlați	Unitatea de măsură	Proba nr.1	Proba nr.2	Proba nr.3	Proba nr.4	Proba nr.5	Proba nr.6
Substanțe suspensie	mg/dm <sup>3</sup>	8,2	9,0	11,6	12,0	10,0	10,0
Reziduu uscat	mg/dm <sup>3</sup>	945	928	1108	965	1004	1126
CCO	mg/dm <sup>3</sup>	79	75	82	74	85	80
CBO <sub>5</sub>	mg/dm <sup>3</sup>	11,1	12,0	13,4	9,6	10,8	9,4
Cloruri (Cl)	mg/dm <sup>3</sup>	124	110	116	119	123	111
Amoniu, ( NH <sub>4</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	11,6	12,0	12,3	13,0	11,0	12,0
Nitriți, (NO <sub>2</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	0,24	0,22	0,21	0,22	0,23	0,24
Nitrați (NO <sub>3</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	23,9	24,0	24,0	24,0	23,9	24,0
Sulfați, (SO <sub>4</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	161	180	170	168	180	170
detergenți	mg/dm <sup>3</sup>	0,56	0,2	0,6	0,4	0,35	0,05
grăsimi	mg/dm <sup>3</sup>	0,2	0,44	0,32	0,19	0,2	0,4

Prod. petrol	mg/dm <sup>3</sup>						
--------------	--------------------	--	--	--	--	--	--

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

**Tabelul 14. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar**

Parametrii controlați	Unitatea de măsură	Proba nr.7	Proba nr.8	Proba nr.9	Proba nr.10	Proba nr.11	Proba nr.12
Substanțe suspensie	mg/dm <sup>3</sup>	11,0	10,1	9,9	9,9	11,8	8,3
Reziduu uscat	mg/dm <sup>3</sup>	1033	995	985	946	997	915
CCO	mg/dm <sup>3</sup>	78	72	77	81	74	69
CBO <sub>5</sub>	mg/dm <sup>3</sup>	10,8	10,2	10	10,1	10,7	9,1
Cloruri (Cl)	mg/dm <sup>3</sup>	110	116	120	124	126	124
Amoniu, (NH <sub>4</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	11,3	10,4	10,8	11,9	13,6	11,2
Nitriți, (NO <sub>2</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	0,23	0,25	0,22	0,21	0,24	0,22
Nitrați (NO <sub>3</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	23,6	20,1	24,3	24,0	24,6	24,0
Sulfați, (SO <sub>4</sub> )	mg/dm <sup>3</sup>	160	170	168	161	166	161
detergenți	mg/dm <sup>3</sup>	0,5	0,05	0,08	0,4	0,32	0,5
grăsimi	mg/dm <sup>3</sup>	0,25	0,32	0,25	0,22	0,36	0,25
Prod. petrol	mg/dm <sup>3</sup>						

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

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.

Numărul total de locuințe în orașul Drochia se poate descrie după cum urmează: apartamente în blocuri – 4 585 unități și case individuale – 4 656 unități; Tabelul 15 prezintă evoluția nivelului de branșare la serviciile de alimentare cu apă în ultimii trei ani. Creșterile cele mai importante se atestă pentru casele individuale.

**Tabelul 15. Date privind evoluția nivelului de branșarea la servicii de alimentare cu apă**

Clasificare branșament	2010	2011	2012
Apartamente în blocuri	4 385	4 535	4 585
Case individuale	2 769	2 813	2 935
Consumatori industriali	5	5	5
Instituții publice	12	15	17
Alți consumatori	194	218	243
<b>Total</b>	<b>7 365</b>	<b>7 585</b>	<b>7 785</b>

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

Nivelul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă în orașul Drochia a categoriei de consumatori populația este redat în Tabelul 16. Dacă apartamentele sunt conectate la serviciul de alimentare cu apă 100%, casele la curte sunt conectate în proporție de 63%, în mediu gradul de conectare a populației la serviciul de alimentare cu apă este de 81%.

**Tabelul 16. Acoperirea cu servicii de alimentare cu apă a consumatorilor din categoria populație**

Categorie	Număr	Branșați	Procentul de branșare
Apartamente în blocuri	4 585	4 585	100,0%
Case individuale	4 656	2 935	63,0%
<b>Total alimentare cu apă</b>	<b>9 241</b>	<b>7 520</b>	<b>81,4%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

În Tabelul 17 se prezintă evoluția nivelului de racordare la serviciile de canalizare în perioada 2010-2012. Creșterile acestui indicator sunt destul de lente.

**Tabelul 17. Date privind evoluția nivelului de racordare la serviciile de canalizare**

Clasificare racord	2010	2011	2012
Apartamente în blocuri	4 385	4 535	4 585
Case individuale	702	780	830
Consumatori industriali	5	5	5
Instituții publice	12	15	17
Alți consumatori	194	218	243
<b>Total</b>	<b>5 298</b>	<b>5 553</b>	<b>5 680</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Nivelul de acoperire cu servicii de canalizare în orașul Drochia a categoriei de consumatori *populația* este redat în Tabelul 18. Dacă apartamentele sunt conectate la serviciul de canalizare în proporție de 100%, casele la curte sunt conectate în proporție de 17,8%, în mediu gradul de conectare a populației la serviciul de canalizare este de 58,6%.

**Tabelul 18. Acoperirea cu servicii de canalizare a consumatorilor din categoria populație**

Categorie	Număr	Racordați	Procentul de racordare
Apartamente în blocuri	4 585	4 585	100,0%
Case individuale	4 656	830	17,8%
<b>Total canalizare</b>	<b>9 241</b>	<b>5 415</b>	<b>58,6%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

+ Nivelul de contorizare a abonaților Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Drochia, per total are tendințe de creștere în ultimii trei ani de la 86 la 88%.

O creștere mai accentuată a gradului de contorizare se atestă pentru casele individuale de la 64 la 71%. Tabelul 19.

**Tabelul 19. Nivelul de contorizare a abonaților serviciului de alimentare cu apă**

Abonați	2010		2011		2012	
	Număr contorizați	Pondere de contorizare	Număr contorizați	Pondere de contorizare	Număr contorizați	Pondere de contorizare
Apartamente in blocuri	4355	99,32%	4494	99,1%	4536	98,93%
Case individuale	1781	64,32%	1919	68,22%	2074	70,66%
Consumatori industriali	5	100%	5	100%	5	100%
Instituții publice	12	100%	15	100%	17	100%
Alți consumatori	194	100%	218	100%	243	100%
<b>Total</b>	<b>6347</b>	<b>86,18%</b>	<b>6651</b>	<b>87,67%</b>	<b>6875</b>	<b>88,31%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Orarul de livrare a apei, aprobat de Consiliul orășenesc este următorul:

În zile de lucru:

- 6-00 ÷ 9-00;
- 12-00 ÷ 14-00;
- 18-00 ÷ 22-00;

În zile de sărbătoare și odihnă:

- 6-00 ÷ 22-00.
- *Accesul populației la serviciile de alimentare cu apă în zilele de lucru este pentru o durată de 9 ore. În zilele de sărbătoare și odihnă orarul de alimentare cu apă este de 16 ore.*

Motivul de a nu presta serviciul 24 ore din 24 ore, se explică prin pierderi de apă și consumuri mari de energie electrică. Este important de a identifica zonele cu cele mai frecvente scurgeri și de executat un calcul hidraulic a situației existente pentru a ajusta lucrul pompelor.

### **3.2.1.3. Balanța apei**

Realizarea balanței apei se face utilizând metoda standard (conform IWA-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 20. Balanța apei pentru anul 2012**

Volumul anual intrat în sistem <b>669,4 mii m<sup>3</sup>/an</b>	a) Consumul autorizat <b>264,99 mii m<sup>3</sup>/an</b>	a) Consumul autorizat facturat <b>258,9 mii m<sup>3</sup>/an</b>	Consumul contorizat facturat <b>190,72 mii m<sup>3</sup>/an</b>	Apa care aduce venit <b>258,9 mii m<sup>3</sup>/an</b>	
			Consumul necontorizat facturat <b>68,26 mii m<sup>3</sup>/an</b>		
	b) Pierderile de apă <b>404,4 mii m<sup>3</sup>/an</b>	b) Consumul autorizat nefacturat <b>6,0 mii m<sup>3</sup>/an</b>		Consumul contorizat nefacturat <b>6,0 mii m<sup>3</sup>/an,</b>	Apa care nu aduce venit <b>410,4 mii m<sup>3</sup>/an</b>
				Consumul necontorizat nefacturat <b>0,0 mii m<sup>3</sup>/an</b>	
		c) Pierderi aparente <b>Nu sunt date</b>		Consumul neautorizat (neevaluare de către operator) <b>Nu sunt date</b>	
				Erori de contorizare <b>Nu sunt date</b>	
	Pierderi pe aducțiuni și în rețeaua de distribuție <b>303,3 mii m<sup>3</sup>/an</b>				
	Pierderi și deversări la unitățile de înmagazinare apă: <b>Nu sunt date</b>				
d) Pierderi reale <b>404,4 mii m<sup>3</sup>/an</b>		Pierderi pe bransamente până la punctul de contorizare <b>101,1 mii m<sup>3</sup>/an</b>			

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

În Tabelul 20, 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 bransamentele 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 :
  - a) Rapiditatea și calitatea reparațiilor;
  - b) Managementul presiunii;
  - c) 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 mai multe componente ale rețelei de distribuție. Acestea în ultimii ani sunt prezentate în Tabelul 21.

**Tabelul 21. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă**

Denumirea lucrărilor	2010	2011	2012
Lucrări de intervenții asupra conductelor	690	645	586
Lucrări de intervenții asupra armaturilor	8	17	5
Lucrări de intervenții asupra bransamentelor	2	3	4
<b>Total lucrări de intervenții</b>	<b>700</b>	<b>665</b>	<b>595</b>

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

*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”.

### **Recomandări**

- ⇒ *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 rețelele. 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 evidența avariilor pe conducte pentru a face un plan de investiții debitelor nocturne.

Organizarea evidenței pe zone de consum și distribuție permite să se 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 efectuarea unei analize a diferenței de volume și pierderi comerciale, care sunt efectiv 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.

**Figura 6. Pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor [www.pierderiapa.forumactual.com](http://www.pierderiapa.forumactual.com)**

Volumul de apă pierdută depinde mult de presiunea apei în conductă. Figura 6 vizualizează aceste procese. De aici rezultă faptul că lichidarea scurgerilor trebuie executată prin prioritizarea conductelor în dependență de presiune.

**Tabelul 22. 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: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

Datele indicative din Tabelul 22 și Figura 6 demonstrează 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 contribuția Administrației Autorității Publice Locale și a Operatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare într-o perioadă de 5 ani.

**Figura 5. Evoluția avariilor în rețeaua de alimentare cu apă**



**Sursa: ÎM „Apă-Canal din Drochia**

### 3.2.1.4. Managementul energetic

Îmbunătățirea eficienței energetice este 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, eficiența acesteia. Acest lucru necesită o perspectivă: o opinie obiectivă a experților independenți sau auditului energetic.

Studiul energetic al sistemului de alimentare cu apă și de canalizare, are drept scop obținerea informației cu privire la numărul de resurse energetice a întreprinderii, indicatori de eficiență energetică, identificarea oportunității 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 23. Date tehnice ale stațiilor de pompare apă de treapta I**

Numărul puțului	Tip pompe	Debitul, (m <sup>3</sup> /h)	Înălțimea de pompare, (m)	Puterea motorului, (kW)
1	ЭЦВ 8-25-150	25	150	16
2	ЭЦВ 8-25-150	25	150	16
3	ЭЦВ 10-63-150	63	150	45

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Cele trei stații de pompare apă pentru treapta I, au înălțimea de pompare la fel iar debitul variază de la 25 la 63 m<sup>3</sup>/h.

**Tabelul 24. Date tehnice ale stației de pompare apă de treapta II**

Nr.	Tip pompe	Numarul de pompe	Debitul, (m <sup>3</sup> /h)	Înălțimea de pompare, (m)	Puterea motorului, (kW)
1	D200/90	1	200	95	90
2	DAB	1	110	75	45

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Pentru treapta II de pompare a apei sunt două pompe cu debitul 200 și 110 m<sup>3</sup>/h și înălțimea de pompare 95m și respectiv 75m.

**Tabelul 25. Caracteristicile tehnice ale pompelor stațiilor de pompare canalizare**

Tipul pompei	Numărul de pompe	Debit (m <sup>3</sup> /h)	Înălțimea de pompare, m	Puterea motorului (kW)
CD 160/45	3	160	45	40
CM 100/65	1	80	32	22
CD 160/45	1	160	45	30
WILO FA 08-64E	2	11	27	5,5
CD 160/45	1	160	45	30

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*



Stațiile de pompare canal dețin pompe cu debitul ce variază de la 11 la 160 m<sup>3</sup>/h, iar înălțimile de pompare variază de la 27 la 45m. Tabelul 25.

**Tabelul 26. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă**

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
Consumul de energie	kWh	987,6	1169,9	1130,6
Volum apă pompată	m <sup>3</sup>	578,1	637,7	669,4
Consum specific real	kWh/mc	1,71	1,83	1,69

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

Consumul specific al energiei electrice pentru sistemul de alimentare cu apă a variat în perioada 2010-2012 de la 1,69 kwh/m<sup>3</sup> până la 1,83 kwh/m<sup>3</sup>. Tabelul 26.

**Tabelul 27. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare**

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
Consumul de energie	kWh	88 781	78 838	82 322
Volum de apă pompat	M <sup>3</sup>	173 039	186 236	192 659
Coeficient specific	kWh/mc	0,51	0,42	0,43

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia**

Consumul specific al energiei electrice pentru sistemul de canalizare a variat în perioada 2010-2012 de la 0,42 kwh/m<sup>3</sup> până la 0,51 kwh/m<sup>3</sup>. Tabelul 27.

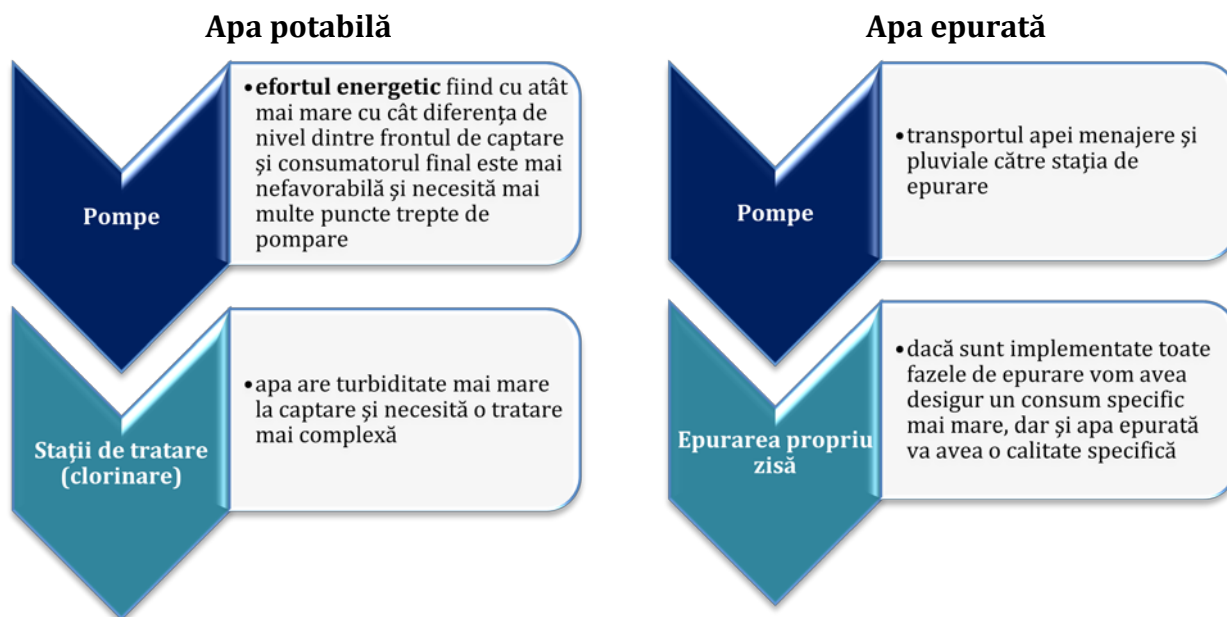
**Figura 7. Imagini ale mașinilor și utilajelor din dotarea întreprinderii**



**Sursa: ÎM „Apă-Canal din Drochia**

Eficiența energetică a fost calculată pe baza datelor prezentate de Apă-Canal din Drochia. Consumul mediu (kWh/m<sup>3</sup>) pentru captare este de 0,83 kWh/m<sup>3</sup>, consumul mediu (kWh/m<sup>3</sup>) pentru stații de pompare este de 0,46 kWh/m<sup>3</sup>.

Figura 8. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică



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

- În concluzie se poate de menționat că la etapa actuală, în condițiile când orașul este alimentat cu apă conform unui orar, care este de 9 ore pe zi, este complicat de a face un audit al sistemului energetic al întreprinderii. Motivul este lipsa de pompare a apei în orele nocturne, care în realitate sunt indicatorul principal al eficienței unui sistem de alimentare cu apă și de canalizare.

În cazul în care municipalitatea va hotărî să treacă la alimentarea cu apă a orașului 24/24, este important ca operatorul să fie pregătit pentru această acțiune.

În acest scop stația de pompare Nr.2 este nevoie să fie dotată cu pompe cu variator, din motivul că este o stație de ridicare a presiune.

### 3.2.1.5. Impactului de mediu

Riscurile pentru mediu care ar putea fi provocate de activitatea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare ale orașului Drochia sunt următoarele:

- 1) Evacuarea apelor uzate din cartierul locativ al fabricii de zahăr pe terenurile de filtrare care au aparținut fabricii.

Figura 9. Terenurile de filtrare a fabricii de zahar



Riscurile de stocare a apelor uzate menajere, care sunt evacuate de la casele de locuit care au fost departamentale ale fabricii de zahăr, fără tratare, sunt destul de mari din punct de vedere a contaminării și răspândirilor bolilor infecțioase.

Se recomandă de a construi rețeaua de presiune pentru redirecționarea efluentului în colectorul orășenesc și transportarea lui la stația de epurare orășenească.

2) *Deteriorarea stației de pompare canalizare Nr.2 (cartierul „Fabrica de cărămidă”).*

Amplasamentul stației Nr.2 de pompare a apelor uzate, în caz de ieșire din funcție, poate provoca scurgeri de ape uzate netratate peste teritoriul masivului de locui. Se recomandă de a include în planul prioritar de investiții pe termen scurt.

Un alt risc pentru sănătatea populației orașului îl reprezintă:

3) *Metoda de clorinare a apei în rezervorul de apă potabilă. Pregătirea soluției de clor se face manual și dozarea în rezervor poate aduce la depășiri a concentrației de clor în apă în procesul de dezinfecție. Aceasta poate provoca pericol pentru sănătate.*

### 3.2.1.6. **Proiectele de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare**

Proiectele de investiții planificate pentru orașul Drochia în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare se clasifică în proiecte de îmbunătățire, renovare pe de o parte și extindere pe de altă parte. Datele detaliate privind acestea se prezintă în Tabelul 28.

**Tabelul 28. Proiectele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare planificate 2014-2020**

Denumirea proiectului	Detalii proiect	Perioada de implementare	Valoarea estimativă	Beneficiarul
<b>Îmbunătățirea serviciilor de utilitate publică</b>	3.6.3. Renovarea sistemului de aprovizionare cu apă	2014-2015	5 mln. lei	APL, ÎM „Apă-canal”
	3.6.4. Aprovizionare cu apă potabilă permanent (24/24 ore)	2014	2 mln.lei	APL, ÎM „Apă-canal”
	3.6.5. Reparația capitală a pompelor apeductului de la stațiile nr. 2 și 3	2014-2016	2 mln.lei	APL, ÎM „Apă-canal”
	3.6.6. Reparația capitală a stației de epurare a orașului	2014-2016	1,5 mln.lei	Primăria, ÎM „Apă-canal”
	3.6.7. Renovarea sistemului de canalizare	2014-2016	1,5 mln.lei	Primăria, ÎM „Apă-canal”
	3.6.9. Extinderea rețelelor de canalizare	2014-2016	16 mln.lei	APL
	3.7.1. Extinderea rețelelor de apeduct în sectoarele caselor particulare noi	2014-2016	3 mln.lei	APL, ÎM „Apă-canal”
	3.7.2 Renovarea sistemului de apeduct în regiunea fabrica de zahăr	2014-2016	8 mln.lei	APL, ÎM „Apă-canal”
<b>Extinderea și modernizarea serviciilor publice</b>	3.7.3. Construcția unei noi stații de epurare pentru îmbunătățirea sistemelor de epurare a apelor uzate în Drochia”	2014-2015		Primăria, ÎM „Apă-canal”
	3.7.5. Reparația capitală a 2 fântâni arteziene (nr. 5 și 6)	2014-2016	110 mii lei	APL, ÎM „Apă-canal”

**Sursa: Proiectul Strategiei de Dezvoltare Socio-Economică a orașului Drochia pentru 2014-2020**

**Recomandări**

- *Strategia de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Drochia să fie analizată și să fie canalizată conceptual spre regionalizarea serviciilor. Un principiu de bază de creștere a eficienței este etapizarea procesului de extindere a serviciului în localitățile limitrofe, cum ar fi satele: Țarigrad, Mîndric, Șuri, Chetrosu, Drochia-Baroncea și Gribova. Formarea acestei aglomerări ar putea crește numărul de consumatori ai serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu 23 825 persoane, ceea ce ar permite dublarea numărului de consumatori.*

**3.2.1.7. Indicatorii 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 apei epurate;
- ▶ Nivelul de calitate al infrastructurii;
- ▶ Nivelul de calitate a serviciului.

**Tabelul 29. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare**

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
<b>APĂ</b>				
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	70,5	70,5	70,5
Volumul apei dobândite	mii m3	578	637,7	669,4
Volumul apei facturate, inclusiv	mii m3	230,4	248,1	259
Consum energie electrică apă	mii kw/h	987,6	1169,9	1130,6
<b>Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)</b>	<b>mii m3</b>	<b>347,6</b>	<b>389,6</b>	<b>410,4</b>
<b>Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite</b>	<b>%</b>	<b>60,1%</b>	<b>61,1%</b>	<b>61,3%</b>
<b>Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă</b>	<b>mii m3/km/an</b>	<b>4,9</b>	<b>5,5</b>	<b>5,8</b>
<b>Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită</b>	<b>kw/h/m3</b>	<b>1,71</b>	<b>1,83</b>	<b>1,69</b>
<b>Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată</b>	<b>kw/h/m3</b>	<b>4,29</b>	<b>4,72</b>	<b>4,37</b>
<b>Utilizarea capacității de producție apă</b>	<b>%</b>	<b>40,60%</b>	<b>44,80%</b>	<b>47,00%</b>
<b>Consum mediu de apă per persoană</b>	<b>liti/per/zi</b>	<b>29,3</b>	<b>36,7</b>	<b>38,2</b>
<b>APĂ UZATĂ</b>				
Lungimea rețelelor de canalizare	km	45,5	45,5	45,5
Volumul de apă uzată recepționată de stația de epurare	mii m3	173	186,2	192,6
Volumul apei uzate facturate, inclusiv	mii m3	173	186,2	192,6
Consum energie electrică apă uzată	mii kw/h	88,7	78,8	82,3
<b>Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare</b>	<b>kw/h/m3</b>	<b>0,51</b>	<b>0,42</b>	<b>0,43</b>
<b>Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată</b>	<b>kw/h/m3</b>	<b>0,51</b>	<b>0,42</b>	<b>0,43</b>
<b>Utilizarea capacității de producție a stației de epurare</b>	<b>%</b>	<b>13,54%</b>	<b>14,60%</b>	<b>15,10%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Calcularea indicatorilor de performanță a sistemului de alimentare cu apă a identificat următoarele:

- ▶ Volumul fizic precum și ponderea volumului de apă ce nu aduce venituri este în creștere mică în perioada analizată;
- ▶ Consumul specific de energie electrică variază de la 1,69 la 1,83 kw/h/m<sup>3</sup>;
- ▶ Gradul de utilizare a capacității de producție este în creștere de la 40,6% în 2010 la 47% în 2012;
- ▶ Volumul total de apă facturată crește. La fel consumul specific de apă pentru populație crește de la 29,3litri/persoană/zi în 2010 la 38,2 litri/persoană/zi în 2012;

Evaluarea indicatorilor de performanță a sistemului de canalizare a identificat următoarele aspecte:

- ▶ Volumul total de servicii de canalizare facturate crește;
- ▶ Consumul specific de energie electrică pentru sistemul de canalizare variază de la 0,42 la 0,51 kw/h/m<sup>3</sup>;
- ▶ Gradul de utilizare capacității de producție a stației de epurare crește de la 13,54% în 2010 la 15,1% în 2012;

### 3.2.1.8. Concluzii

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

#### Sistemul de alimentare cu apă

Cea mai dificilă problemă a sistemului de alimentare cu apă sunt pierderile mari de apă și consum de energie electrică. Un alt element, care crește riscul privind durabilitatea gestiunii, este depistarea motivului de creștere a concentrației de amoniu în apă la sursă. Analiza studiilor și proiectelor efectuate pentru aria Drochia a arătat că conceptual, în ultimii ani, această problemă a fost concentrată pe racordarea la aducțiunea Soroca – Bălți – Drochia-Râșcani.

Acest concept a fost elaborat în anii 1989 – 1990, fără o analiză profundă și estimată la prețurile și tarifele din acea perioadă, real încă Uniunea Sovietică. Mai apoi această schema de alimentare cu apă a fost transpusă în „Strategia privind aprovizionarea cu apă și canalizarea localităților din Republica Moldova” (aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.662 din 13 iunie 2007). Această temă a fost dezvoltată și în următoarele decizii guvernamentale privind creșterea capacităților ÎIS „ACVA NORD” prin extinderea sistemului de alimentare cu apă pentru 6 raioane din nordul țării.

Ministerul Mediului a angajat un Consultant pentru proiectarea unui Parteneriat Public Privat (PPP) pentru furnizarea serviciilor de apă și apă uzată în regiunea de nord a Republicii Moldova. Sarcina constă într-un *due diligence*<sup>4</sup> juridic, tehnic, de mediu, financiar, contabil și economic complet. Pe baza acestui *due diligence* Consultantul a elaborat un studiu în vederea structurării unei tranzacții adecvate, incluzând o evaluare a opțiunilor PPP și a formelor juridice recomandate. Consultantul a pregătit o Lucrare Concept ce prezintă constatările și recomandările către Ministerul Mediului, Autoritățile Locale și BERD.

Obiectivul general al proiectului este considerarea viabilității unui Parteneriat Public Privat în vederea:

- (i) îmbunătățirii **nivelului serviciilor** cu un accent pe construcția și mentenanța adecvate a infrastructurii de apă;
- (ii) creșterea **eficienței**;
- (iii) efectuarea de **investiții de capital** optime; și
- (iv) asigurarea **sustenabilității** financiare, tehnice și de mediu pe termen lung, luând în considerare constrângerile de suportabilitate ale utilizatorului final.

<sup>4</sup> Investigația investitorului asupra situației juridice și economice a unei societăți, în vederea efectuării unei eventuale investiții

În concluzia lucrării sunt arătate riscurile majore ale dezvoltării proiectului dat, pe motivul greutăților în căutarea finanțatorului.

În cazul când proiectul Parteneriatului Public privat nu va acoperi aria raionului Drochia, evident că conducerea locală va dori să schimbe conceptul de dezvoltare a serviciilor de alimentare cu apă. Necesită de menționat că calitatea apei din orizontul acvifer, prezentată de operator, nu corespunde standardelor de calitate, având o depășire de 0,26 mg/l. Pentru o confirmare a nivelului de calitate a apelor de profunzime se recomandă de a îndeplini testele de calitate într-un laborator acreditat din țară. De asemenea este necesar de făcut investigațiile necesare pentru studiul apelor subterane din alte localități ale raionului. Cantitativ acviferul este destul de productiv și ar permite alimentarea cu apă a tuturor localităților.

În acest scop este necesar de a elabora:

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

### **Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate**

Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate din orașul Drochia este lucrativ, dar activează pe ultimii ani de viață. Problemele mari sunt concentrate în cadrul sistemului de colectare și evacuare a apelor uzate. Aceasta ar însemna deteriorarea construcției stațiilor de pompare și a instalațiilor tehnologice. În acest sens necesită de petrecut expertiza obiectelor pentru a constata durata de viață rămasă a obiectelor și de a primi decizia privind planificarea investițiilor pentru reconstrucția lor. Unele stații de pompare sunt amplasate în zone cu o densitate mare a populației și care în caz de deteriorare pot provoca scurgeri de ape uzate pe teritoriul localității.

Necesită de înlocuit pompele de la stațiile de pompare ape uzate, deoarece au vârstă de lucru mare și au un randament mic și respectiv consum de energie electrică mare. Aceste fenomene nu se observă în consumurile totale din motivul lucrului sistemului în jur de 9 ore zi. În caz de trecere la alimentarea cu apă timp de 24 ore, consumurile de energie electrică ar influența negativ asupra costurilor de producție.

Necăutând la imaginea nu prea pozitivă, conform datelor prezentate de operator și comparându-le cu datele de la Inspectoratul Ecologic Bălți, se poate constata că tehnologia epurării apelor este la un nivel satisfăcător. În același timp necesită de menționat că degradarea fizică a construcțiilor și instalațiilor este destul de avansată și necesită o reconstrucție sau o înlocuire totală.

O problemă care a apărut, odată cu transmiterea fondului locativ al fabricii de zahăr către oraș și respectiv a sistemului departamental de alimentare cu apă și de canalizare către ÎM „Apă-Canal din Drochia”, este evacuarea apelor menajere la platformele de filtrație a fabricii. Este important ca Primăria să conștientizeze faptul că acest lucru este destul de riscant pentru mediu și sănătatea oamenilor.

## 4. Analiza de marketing

### 3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

ÎM „Apă-Canal din Drochia” prestează servicii de aprovizionare cu apă și de evacuare a apelor menajere în orașul Drochia.

Utilizatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare ale ÎM ”Apă-Canal din Drochia” sunt divizați în 4 categorii:

- persoane fizice;
- persoane juridice, și
- instituții publice locale;
- alți consumatori.

Divizarea acestora după aceste trei categorii este necesară odată cu stabilirea tarifelor diferite pentru serviciile prestate, și a tipurilor de servicii consumate – vezi Anexa 11.

După cum este prezentat în *Tabelul 30* numărul total de utilizatori este de 5 680 pentru canalizare și 7 785 pentru apă (la finele anului 2012).

*Tabelul 30. Evoluția numărului de consumatori pe categorii, 2010 - 2012*

Clasificare racord	2010		2011		2012	
	canalizare	apă	canalizare	apă	canalizare	apă
<b>Persoane fizice</b>	<b>5 087</b>	<b>7 154</b>	<b>5 315</b>	<b>7366</b>	<b>5 415</b>	<b>7520</b>
Apartamente în blocuri	4 385	4 385	4 535	4 535	4 585	4 585
Case individuale	702	2 769	780	2 813	830	2 935
<b>Consumatori industriali</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Instituții publice</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
<b>Alți consumatori</b>	<b>194</b>	<b>194</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>243</b>	<b>243</b>
<b>Total</b>	<b>5 298</b>	<b>7 365</b>	<b>5 553</b>	<b>7 585</b>	<b>5 680</b>	<b>7 785</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

### 3.3.2. Politica de lucru cu clienții

În cadrul Întreprinderii nu este elaborat un Regulament care ar reglementa procesele de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare și relațiile cu utilizatorii acestora. În aceste condiții, la fiecare dintre etapele procesului de furnizare a serviciului, practicile aplicate diferă ca procedură, neavând o bază regulamentară unică.

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**
- 5) **Suspendarea (limitarea) furnizării apei și/sau recepționării apelor uzate**










#### 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
- ✓ extinderea rețelei existente de alimentare cu apă și/sau canalizare în zone neacoperite ale localității etc.

Întreprinderea primește solicitări pentru branșare atât *individuale*, de la utilizatori unitari, care se află în zone conectate la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare, dar care nu dispun de branșament propriu, cât și *colective*, de la grupuri de utilizatori de pe anumite străzi, care nu sunt conectate la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare a orașului.

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

<b>1. Înregistrare cerere de branșare</b>																				
	Responsabil	Maestru Revizie și control																		
	Perioada	La depunerea cererii de către utilizator																		
	<p><i>Solicitarea de branșare la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către cetățean în formă de cerere scrisă în formă liberă.</i></p> <p><i>La cererea de branșare este anexat în mod obligatoriu un pachet de documente justificative, care cuprinde copiile următoarelor documente sau originalele următoarelor documente:</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e1eef6;">Documente solicitate</th> <th style="background-color: #e1eef6;">PF</th> <th style="background-color: #e1eef6;">PJ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Buletin de identitate a solicitantului</i></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Document care certifică dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat</i></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Ridicarea topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și/sau subterane existente, avizată de organizațiile care le exploatează</i></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Certificat de înregistrare</i></td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><i>Rechizite bancare</i></td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> <td align="center"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Documente solicitate	PF	PJ	<i>Buletin de identitate a solicitantului</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Document care certifică dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Ridicarea topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și/sau subterane existente, avizată de organizațiile care le exploatează</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Certificat de înregistrare</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Rechizite bancare</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Documente solicitate	PF	PJ																		
<i>Buletin de identitate a solicitantului</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Document care certifică dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Ridicarea topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și/sau subterane existente, avizată de organizațiile care le exploatează</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Certificat de înregistrare</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<i>Rechizite bancare</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<b>2. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor</b>																				
	Responsabil	Maestru Revizie și control																		
	Perioada	La depunerea cererii de către utilizator																		
	<p><i>Contractul este unicul document oficial care certifică oficial branșarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.</i></p>																			
<b>3. Prescriere condiții tehnice</b>																				
	Responsabil	Inginer pe construcții și reconstrucții																		
	Perioada	3 – 4 zile																		
	<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>La condițiile tehnice este atașată schema de conectare la sistemul centralizat de alimentare cu apă sau canalizare. Schema elaborată urmează a fi coordonată și aprobată prin semnătură și ștampilare de către: Primăria or. Drochia, furnizorii locali de energie electrică (Rețele electrice</i></p>																			



	Drochia), servicii de telefonie prin cablu (Moldtelecom), gaz (Florești-Gaz S.R.L. / filiala Drochia-Gaz), Poliția rutieră, Inspectoratul ecologic Drochia. Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este unul taxabil (Anexa 12).	
<b>4. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>		
↳	Responsabil	Utilizatorul / Întreprinderea (Șef Sector Apeduct / Canalizare)
▶	Perioada	Variabil (în funcție de complexitate)
✍	<p>Lucrările de construcție a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate <b>fără eliberarea preventivă de către Întreprindere a autorizației de branșare în formă scrisă</b>.</p> <p>Deoarece, în cele mai dese cazuri, <b>nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz pentru branșare</b>, 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, veniți la locul desfășurării lucrărilor.</p> <p>Lucrările de terasament sunt efectuate din contul resurselor utilizatorului, cu forțele proprii.</p> <p>Lucrările de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și / sau canalizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ determinarea exactă, în plan și pe teren, a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale utilizatorului</li> <li>✓ decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările</li> <li>✓ branșarea instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice</li> </ul> <p>se efectuează contra plată, cu participarea obligatorie a personalului tehnic al Întreprinderii.</p>	
<b>5. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)</b>		
↳	Responsabil	Întreprinderea
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul utilizatorului.</p> <p>Montarea contoarelor este efectuată de către personalul tehnic al Întreprinderii, contra plată.</p>	
<b>6. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>		
↳	Responsabil	Inginer pe construcții și reconstrucții
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Recepția lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc la finalizarea acestora, în momentul montării instalațiilor de contorizare.</p> <p>Recepția lucrărilor se face în prezența reprezentanților utilizatorului și ai Întreprinderii (Inginer pe construcții și reconstrucții).</p> <p>Procedura este însoțită de întocmirea unui Act de executare a lucrărilor de construcție-montaj.</p>	
<b>7. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare</b>		
↳	Responsabil	Șef Sector Apeduct / Canalizare
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	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 tehnic al Întreprinderii, cu întocmirea unui proces verbal privind clorarea. **Pentru lucrările executate și apa consumată nu este percepută o plată.**

În cazul branșărilor în masă, până la punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc examinarea gradului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare de către Centrul teritorial de medicină preventivă. În cazurile de branșare individuală, Centrul teritorial de medicină preventivă nu se implică în recepția instalațiilor și construcțiilor de branșare.

## 8. Furnizare apă către utilizator

### Recomandări

- ⇨ *Elaborarea unui model-tip al cererii de branșare*
  - ✍ *Modelul-tip al cererii de branșare va fi elaborat în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare*
  - ✍ *Modelul-tip al cererii de branșare va fi elaborat cu divizare pe categorii de utilizatori*
  - ✍ *Pentru comoditate, va fi elaborat un model completat al cererii-tip de branșare, care va fi prezentat utilizatorului la completare*
- ⇨ *Anexarea la cererea de branșare depusă de către utilizator a unui pachet complet de acte justificative, care ar conține toate datele necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare*
  - ✍ *Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în Anexa 13*
  - ✍ *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 proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prezentată în Anexa 14.*
- ⇨ *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*
- ⇨ *Indicarea, 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 mediului din cadrul 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 Minsiterul 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 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:
  - Executată în lipsa avizului prealabil al Întreprinderii
  - Executată în lipsa condițiilor tehnice 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 Întreprinderii, în timpul colectării datelor și a repartizării facturilor și chitanțelor*
- 🔍 *Compararea indicațiilor contoarelor comune, instalate de Întreprindere la fiecare din străzile 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 de verificare 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 (Inginerul șef, Șef Sector Apeduct / Canalizare, Controlorul de sector, Lăcătușul). 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:

<b>1.</b>	<b>Înregistrarea documentară a încălcării depistate</b>
✍	<p>În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, cazul este înregistrat documental în <i>Actul de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei</i>, conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă. Actul completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p> <p>Pentru determinarea circumstanțelor cazului inculpatul este invitat la sediul Întreprinderii.</p>
<b>2.</b>	<b>Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate</b>
✍	<p>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, este determinat în baza normelor de consum al apei, aprobate de Consiliul local. Costul pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate este determinat prin aplicarea normelor de consum al apei la numărul utilizatorilor. 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. <i>Costul pierderilor de apă este calculat pentru ultimele trei luni.</i></p> <p>Achitarea acestuia se efectuează de către utilizator, în numerar, la casieria Întreprinderii.</p>
<b>3.</b>	<b>Direcționarea cazului la Comisia administrativă a Primăriei</b>
✍	<p>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.</p> <p>În cazul în care vina inculpatului este confirmată, față de acesta sunt aplicate sancțiuni administrative, conform Codului contravențional al Republicii Moldova.</p>
<b>4.</b>	<b>Lichidarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate</b>
✍	<p>Instalațiile și construcțiile de branșare neautorizate sunt supuse în mod obligatoriu lichidării.</p> <p>✍ <i>Lucrările de lichidare ale instalațiile și construcțiile de branșare neautorizate sunt efectuate din contul resurselor Întreprinderii</i></p> <p>✍ <i>Pentru rebranșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare, utilizatorul parcurge etapele procedurii de branșare descrise în punctul 3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor</i></p> <p>✍ <i>În cazul rebranșării utilizatorului a debranșat pentru folosire neautorizată a sistemului</i></p>

centralizat de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate, cheltuielile suportate de către Întreprindere anterior, pentru efectuarea lucrărilor de lichidare a instalațiilor de branșare neautorizate, sunt incluse în devizul de cheltuieli pentru lucrările de branșare curente

### 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 dispozitive de detectare a țevelor 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*
- ⇨ *Invitarea la locul depistării branșării neautorizate a unor persoane independente pentru confirmarea cazului de încălcare prin semnarea actului de verificare*
- ⇨ *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*
- ⇨ *Calcularea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată, după capacitatea de debit a branșamentului cu viteza de mișcare a apei de 2 m/sec. conform graficului de pompare*
  - ✍ *Conform prevederilor contractului-tip privind furnizarea serviciilor*
- ⇨ *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

➡ Intentarea unor procese penale pentru furt<sup>5</sup>

### 3.3.2.2. Contractarea serviciilor

Sistemul actual de evidență a utilizatorilor Întreprinderii, include evidența datelor atât pe suport de hârtie, cât și în format electronic și nu permite gestionarea în mod unitar a tuturor categoriilor de date și informații referitoare la utilizatorii Întreprinderii și furnizarea de informații complete legate de aceștia.

În prezent, este în desfășurare procesul de revizie și reorganizare a bazei de date a utilizatorilor, ținută pe suport de hârtie, inclusiv a contractelor privind furnizarea serviciilor, încheiate cu utilizatorii. Până la moment, procedura de încheiere a contractelor a avut un caracter spontan, neorganizat și nesistematic. Nu a fost dusă evidența numerică a numărului de utilizatori cu care au fost încheiate contracte. În aceste condiții, Întreprinderea nu dispune de informații cu privire la numărul de utilizatori cu care sunt încheiate contracte.

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde etapele prezentate și descrise mai jos:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor			
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>• <i>prestarea serviciilor în lipsa contractului</i></li> <li>• <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i></li> <li>• <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i></li> <li>• <i>reconstrucția obiectivului branșat</i></li> <li>• <i>reorganizarea utilizatorului</i></li> </ul>		
Temei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cerere scrisă din partea utilizatorului</i></li> <li>✍ <i>Pentru a solicita încheierea contractului privind furnizarea serviciilor, utilizatorul se adresează la sediul Întreprinderii, unde depune cerere de înregistrare în calitatea de client a Întreprinderii, în formă scrisă, liberă</i></li> <li>• <i>Preîntâmpinarea verbală/scrisă din partea Întreprinderii:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ <i>În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele utilizatorilor</i></li> <li>☐ <i>În cadrul vizitelor verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorului</i></li> </ul> </li> </ul>		
Inițiator	<table border="1"> <tr> <td>Utilizator</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>▶ <i>beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului</i></li> <li>▶ <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i></li> <li>▶ <i>reconstrucția obiectivului branșat</i></li> <li>▶ <i>reorganizarea utilizatorului</i></li> </ul> </td> </tr> </table>	Utilizator	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>▶ <i>beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului</i></li> <li>▶ <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i></li> <li>▶ <i>reconstrucția obiectivului branșat</i></li> <li>▶ <i>reorganizarea utilizatorului</i></li> </ul>
Utilizator	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>▶ <i>beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului</i></li> <li>▶ <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i></li> <li>▶ <i>reconstrucția obiectivului branșat</i></li> <li>▶ <i>reorganizarea utilizatorului</i></li> </ul>		

<sup>5</sup> Conform Codului Contravențional, care a intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de branșamente 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

	<p align="center"><b>Întreprindere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ depistarea cazurilor de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</li> <li>▶ depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</li> <li>▶ expirarea termenului contractului semnat anterior</li> </ul>			
Momentul încheierii	în cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	până la inițierea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor de bransare la sistemele publice de alimentare cu apă și / sau canalizare		
	în caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	după expirarea termenului contractului anterior		
Pachet însoțitor de documente	<b>Documente solicitate</b>		<b>PF</b>	<b>PJ</b>
	Buletin de identitate a solicitantului		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Document ce certifică dreptul de proprietate / folosire a obiectivului bransat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Certificat de înregistrare		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rechizite bancare		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabil	<p><i>Maestru Revizie și control</i></p> <p>✍ <i>Maestrul Revizie și control din Sectorul comercial este responsabil de înregistrarea cererilor din partea utilizatorilor de încheiere a contractelor și de înregistrarea acestora în calitate de clienți ai Întreprinderii</i></p>			
<b>2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor</b>				
Forma	Tipizată			
Responsabil	Jurist			
Criterii de diferențiere a contractelor	<p>☛ Categorie de utilizatori:</p> <p align="center"><i>I. agenți economici</i></p> <p align="center"><i>II. populația</i></p>			
<b>3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor</b>				
Subiecții contractului	<p>☒ <i>Întreprinderea, pe de o parte</i></p> <p>☒ <i>Proprietarul / arendașul obiectului bransat, pe de altă parte</i></p>			
Metodă de încheiere	<i>semnarea de către ambele părți</i>			
Număr exemplare	<i>2 (două) exemplare: 1 - pentru Întreprindere</i> <i>2 - pentru utilizator</i>			
Perioada de valabilitate	<p><i>determinată</i></p> <p>✍ <i>Perioada de valabilitate a contractului este una variabilă, fiind stabilită prin indicarea datelor în contract</i></p>			
Perioada de prelungire tacită	<i>nedeterminată</i>			
Formă prelungire	<i>acord tacit al părților</i>			
Responsabil	<p><i>Juristul</i></p> <p><i>Maestrul Revizie și control</i></p> <p><i>Controlorii de sector</i></p>			
Locul încheierii	<p><i>Sediul Întreprinderii</i></p> <p><i>Adresa de domiciliu / Adresa juridică a utilizatorului</i></p>			

**Recomandări**

- ⇒ *Considerarea utilizării serviciilor fără încheierea contractului privind furnizarea serviciilor drept încălcare a regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate*
- ⇒ *Publicarea în locuri publice a unor avize scrise referitoare la obligativitatea impusă de Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002 privind încheierea contractului privind furnizarea serviciilor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate*
- ⇒ *Instituirea de penalități, din partea Întreprinderii, pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate fără încheierea contractului privind furnizarea serviciilor*
- ⇒ *Elaborarea unui model-tip al cererii de încheiere a contractului privind furnizarea serviciilor*
  - ✍ *Modelul-tip al cererii de încheiere a contractului va fi elaborat în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare*
  - ✍ *Modelul-tip al cererii de bransare va fi elaborat cu divizare pe categorii de utilizatori*
  - ✍ *În cerere se va preciza<sup>6</sup>: 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](http://www.acc.md)*
  - ✍ *Pentru comoditate, va fi elaborat un model completat al cererii-tip de bransare, care va fi prezentat utilizatorului la completare*
- ⇒ *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 recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate prezentată în Anexa 15*
  - ✍ *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 privind prestarea serviciilor 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*

<sup>6</sup> Conform prevederilor Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002



- ⇒ Completarea contractului-tip privind prestarea serviciilor pentru utilizatorii – persoane fizice cu clauze privind drepturile părților
- ⇒ Completarea contractului-tip privind prestarea serviciilor cu clauze privind condițiile de modificare / completare a contractelor
- ⇒ 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
- ⇒ Anexarea la contractele privind prestarea serviciilor a limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare
- ⇒ Operarea modificărilor și completărilor în contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii în baza proceselor-verbale, semnate de ambele părți, care ar consemna acordul comun al părților semnatare
- ⇒ 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).

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	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>☞ Conform contractului privind furnizarea serviciilor, contoarele se procură și se instalează din contul utilizatorului.</p> <p>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.</p>
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Întreprinderea</u></p> <p>Pentru dotarea bransamentelor de apă și/sau racordurilor de canalizare cu aparate de evidență utilizatorul are obligația de a aviza preventiv Întreprinderea.</p> <p>Stabilirea tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și lista utilajului suplimentar îi revine Întreprinderii.</p> <p>Utilizatorii necontorizați sau a căror contoare au ieșit din funcțiune, sunt solicitați, prin intermediul unor <i>prescripții scrise</i> de a instala contoare de apă. În cadrul prescripțiilor menționate este indicată nemijlocit tipul și clasa contorului, solicitat a fi instalat.</p> <p><i>În condițiile de instalare prescrise de Întreprindere</i> în condițiile tehnice pentru instalațiile și construcțiile de bransare (sau doar pentru instalațiile de contorizare) <b>nu sunt indicate nemijlocit clasa și tipul contoarelor recomandate a fi instalate</b>, acestea fiind <i>comunicate sub formă de recomandări verbale</i>. Contoarele sunt alese, astfel încât să asigure marja de eroare a măsurării în diapazonul consumurilor minime și maxime calculate ale utilizatorului.</p>
Amenajarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Responsabilitatea construcției căminelor sau încăperilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare revine în sarcina utilizatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia.</p>

contorizare	<p>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 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)</p> <p><i>Lucrările de montare a contoarelor sunt efectuate, contra plată, de către personalul tehnic al Întreprinderii.</i></p> <p>La finisarea lucrărilor, este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <i>Act de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei</i>, conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă. Actul completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p>
Sigilarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p><i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale utilizatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii, contra plată.</i></p> <p>Lucrările <i>nu sunt întărite prin întocmirea unui Act de sigilare.</i></p>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u></p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență</i> în baza Actului de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei, întocmit în momentul montării și sigilării.</p> <p>Datele privind aparatele de evidență ale fiecărui utilizator (numărul contorului, numărul sigiliului, data demontării / schimbării / sigilării ș.a.) sunt introduse în programul informatic specializat de evidență a utilizatorilor, aflat în dotarea Sectorului comercial al Întreprinderii, în baza actelor întocmite la executarea activităților de exploatare a contoarelor.</p>
Întreținerea	<p><u>Utilizatorul / Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p>Utilizatorul este responsabil pentru menținerea stării convenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc.</p> <p>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.</p> <p><u>Întreprinderea</u></p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, reprezentanții Întreprinderii (Controlorii de sector):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</li> <li>▶ verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</li> </ul>
Înscrierea indicațiilor	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p>La montarea contorului, utilizatorului îi este înmănată o fișă de evidență a contorului, întocmită conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, în care acesta are posibilitatea de a înregistra indicațiile lunare ale contorului.</p> <p>Obligațiunea citirii și înregistrării indicațiilor contoarelor din partea Întreprinderii revine Controlorilor de sector, obligațiunile de lucru ale cărora includ desfășurarea lunară a activității respective. Indicațiile sunt înscrise în Fișele pentru introducerea datelor de la contor, emise de programul de evidență a utilizatorilor, instalat în Sectorul comercial al Întreprinderii. Fiecare controlor completează fișele respective cu indicațiile contoarelor din luna curentă.</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>Întreprinderea</u></p> <p>Conform contractului privind furnizarea serviciilor, în caz de primire a dispoziției pentru verificarea metrologică de stat a contorului, o dată în 5 ani, utilizatorul este obligat în decurs de 1 lună de a efectua verificarea în laboratorul Centrului de standardizare, a instala contorul și a prezenta cererea în scris pentru sigilarea lui.</p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere în baza Actului de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei, întocmit la montarea contoarelor.</p> <p>La expirarea termenului de verificare metrologică, <i>utilizatorului îi este înaintată prescripție scrisă referitoare la obligația efectuării verificării metrologice de stat a contorului de apă</i>, conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă.</p> <p><i>Desfășurarea nemijlocită a activităților de verificare metrologică a fost asumată de către Întreprindere, activitățile de demontare, transportare la Centrele de metrologizare, reinstalarea, sigiliare a contoarelor fiind realizate în mod gratuit. Taxele percepute de Centrele de metrologizare pentru verificarea aparatelor sunt achitate de către utilizator. Activitățile respective sunt desfășurate în lipsa unui contract de delegare a responsabilităților de verificare metrologică către Întreprindere, în baza cererii scrise din partea utilizatorului.</i></p> <p>În cazul rezultatelor negative ale verificărilor metrologice, <i>utilizatorului îi este înaintată prescripție scrisă referitoare la obligația înlocuirii contorului</i>, conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă.</p>
Demontarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Lăcătuș)</p> <p><i>Procedura de demontare și re-montare este efectuată în mod normal de către reprezentanții autorizați ai Întreprinderii, în mod gratuit, în cazul verificării metrologice a aparatelor de evidență și, contra plată, în cazul solicitării lucrărilor respective din partea utilizatorului.</i></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*
        - ▶ *asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare*
        - ▶ *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*
- ⇒ *Livrarea apei și evacuarea apelor uzate fără evidența contorizată doar utilizatorilor-persoane fizice, pentru necesități menajere*
- ✍ *În cazul utilizării apei livrate în alte scopuri decât cele menajere, obligarea utilizatorului de a instala aparate de evidență a consumului de apă*
- ⇒ *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 branșarea 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 Moldova<sup>7</sup>*
- ⇒ *Preîntâmpinarea în cadrul prescripțiilor de instalare a aparatelor de evidență a consumului de apă înaintate de Întreprindere 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*
- ⇒ *Întărirea acțiunilor de sigilare / desigilare a aparatelor de evidență ale utilizatorilor prin întocmirea unor acte de sigilare / desigilare scrise*
- ✍ *Actul se întocmește în câte un exemplar pentru fiecare semnatar<sup>7</sup>*
  - ✍ *Forma tipizată a actelor de sigilare / desigilare este prezentată în Anexele 2 și respectiv 3 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*

<sup>7</sup> 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

- ⇒ *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, în caz de necesitate*
  - ✍ *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 bransamente, 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 prescise*
  - ✍ *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*
- ⇒ *În cazul neîndeplinirii de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau a evacuării apelor uzate în termenele indicate sau în cazul depășirii termenelor calcularea volumului supus facturării se va efectua conform capacității de debit a bransamentului de apă, vitezei a apei (stabilite în contractul de prestare a serviciilor) în el și timpului de funcționare a acestuia\*, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare*
  - \* pentru persoane fizice - în conformitate cu graficul de livrare aprobat*
  - pentru agenție economici – în conformitate cu graficul de lucru*
- ⇒ *Suspendarea livrării apei potabile și/sau recepționării apelor uzate în cazul neîndeplinirii de către utilizator, în termenele stabilite, a prescripțiilor Întreprinderii privind montarea / înlocuirea / verificarea metrologică a instalațiilor de contorizare și a contoarelor*

#### **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		
Periodicitate a	<i>lunar</i>	
Perioada	<i>1-25 ale lunii</i>	
Responsabil	<i>Controlorii de sector</i> <i>☞ Controlorii de sector sunt responsabili de citirea și înregistrarea indicațiilor contoarelor utilizatorilor, <u>atât persoane fizice, cât și persoane juridice</u>, din zona de control deservită</i>	
Suport pentru înregistrarea indicațiilor de la contoare	Întreprindere	<i>fișe pentru introducerea datelor de la contor</i> <i>☞ Fișele pentru introducerea datelor de la contor sunt generate în mod automat de programul informatic specializat de evidență a utilizatorilor</i> <i>☞ Fișele pentru introducerea datelor de la contor sunt tipărite lunar, la data de 30 a lunii, după introducerea indicațiilor contoarelor din luna precedentă și a achitărilor pentru consumul din perioada precedentă de calcul</i> <i>☞ Fișele pentru introducerea datelor de la contor conțin datele de identificare ale fiecărui utilizator (nume, prenume / denumire juridică, adresa) indicațiile precedente ale contorului, suma datoriei acumulate.</i>
	Utilizator	<i>fișă de evidență a contorului</i> <i>☞ Fișa de evidență a contorului este întocmită conform modelului propus în anexele la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, în care acesta are posibilitatea de a înregistra indicațiile lunare ale contorului</i> <i>☞ Fișa de evidență a contorului este înmănată utilizatorului la montarea contorului</i> <i>☞ Utilizatorul are posibilitatea înregistrării paralele a indicațiilor contoarelor în fișa de evidență a contorului</i> <i>☞ Datele înregistrate în fișa utilizatorului de evidență a contorului sunt confirmate prin semnătură din partea Controlorului</i>
Efectuarea calculelor		
Baza de calcul:		
Apă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>normele de folosire a apei*</i> <i>numărul utilizatorilor**</i>
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor</i> <i>tarifele aprobate*</i>
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<i>indicațiile contoarelor de rezervă instalate la bransamentele utilizatorului***</i>
uzate	În lipsa bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte	<i>normele de folosire a apei*</i>

	izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	numărul utilizatorilor** sau indicațiile contoarelor instalate la sursele proprii de alimentare cu apă
	În prezența bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă	echivalent cu volumul apei consumate
	Folosirea apei livrate de Întreprindere, în componența producției fabricate	✍ Utilizatorul este obligat să elaboreze și să coordoneze cu Întreprinderea calculul bilanțului de consum al apei și de evacuare a apelor uzate
	Pierderi irecuperabile de apă în procesul tehnologic	
<p>* Tarifele pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate și normele de folosire a apei pentru utilizatorii de apă din or. Drochia au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Drochia Nr. 8/6 din 03.11.2009 (Anexa 11)</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> <p>*** La demontarea contoarelor pentru desfășurarea procedurii de verificare metrologică, la bransamentele utilizatorului sunt instalate contoare de rezervă, instalate de către personalul tehnic al Întreprinderii pentru perioada aflării contoarelor utilizatorului în proces de verificare</p>		
Perioada de raport	1 (una) lună calendaristică	
Periodicitatea	lunar	
Perioada	25-30 ale lunii	
Responsabil	Operator (Sector comercial)	
Mod	semiautomat ✍ Introducerea datelor din fișele pentru introducerea datelor de la contor în program - manual ✍ Efectuarea calculelor - automat (prin programul de evidență a utilizatorilor, instalat în Sectorul comercial al Întreprinderii)	
<b>Emiterea facturilor</b>		
Periodicitatea	la necesitate	
Document de plată eliberat	chitanță ✍ Conform contractului privind furnizarea serviciilor, documentul de plată se înmânează la locul achitării ✍ Chitanțele de achitare sunt emise doar pentru utilizatorii, care se prezintă la sediul Întreprinderii pentru verificarea înregistrărilor referitoare la indicațiile contoarelor și/sau pentru achitarea serviciilor ✍ În cazul în care achitarea are loc la casieriile băncilor sau poștale, încasările sunt realizate în baza numărului contului personal, prezentat în formă verbală de către utilizator	
Formă document de plată	tipizată ✍ Documentul de plată eliberat atât pentru persoanele fizice, cât și pentru persoanele juridice, are o formă unică, tipizată	

Responsabil	<i>Operator (Sector comercial)</i>	
Mod	<i>automat</i>	
<b>Efectuarea plăților</b>		
Periodicitatea	<i>lunar</i>	
Baza de achitare	achitarea la casieriile băncilor sau în oficiile poștale	<i>numărului contului personal</i>
	achitarea la casieria Întreprinderii	<i>chitanță</i>
Termen de achitare	persoane fizice	<i>până la data de 5* a lunii următoare primirii documentelor de plată * conform documentelor de plată (chitanței) eliberate până la data de 15** a lunii curente ** conform contractului privind furnizarea serviciilor</i>
	persoane juridice	<i>10 zile de la data primirii documentelor de plată* * conform contractului privind furnizarea serviciilor</i>
Forma achitării	<i>în numerar</i>	<i>la casieria Întreprinderii</i> ✍ <i>În cazul în care utilizatorul se prezintă la sediul Întreprinderii, acestuia i se emite în Sectorul comercial chitanță, în baza căruia este încasată plata pentru servicii în casa Întreprinderii</i> ✍ <i>Pentru suma încasată se eliberează bon de casă</i>
		<i>la casieriile bancare</i> ✍ <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii doar cu Banca de Economii, Victoriabank, Agroindbank, Banca Socială</i> ✍ <i>Suma spre achitare e determinată de către utilizator, în funcție de volumul apei consumate (stabilit în baza indicațiilor contoarelor de apă) și tarifele în vigoare</i> ✍ <i>Plata pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este încasată la contul de decontare al Întreprinderii</i>
		<i>oficiile poștale</i>
	<i>decontări fără numerar</i>	<i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i> ✍ <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către utilizatorii persoane juridice</i>
<b>Colectarea datoriilor</b>		
Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Întocmirea lunară a listei datornicilor și rău-platnicilor</i></li> <li>• <i>Negocieri directe cu datornicii purtate în direct și prin telefon</i></li> <li>• <i>Adresarea unor reclamații / prescripții scrise, în limbile română și rusă, privind suma datoriei acumulate, cu avertizare că în cazul neachitării în termenul indicat (3 sau 7 zile), utilizatorul va fi deconectat de la apeduct și cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei</i></li> <li>• <i>Prevederea de penalități (în mărime de 0,5%) pentru fiecare zi de întârziere, după expirarea termenului de plată</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>pentru agenții economici</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Încheierea unui contract separat de prestare a serviciilor cu achitare în rate</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Pentru reeșalonarea datoriei utilizatorul depune o cerere scrisă în formă liberă</i></li> <li>✍ <i>Graficul de reeșalonare este stabilit de comun acord cu utilizatorul</i></li> </ul> </li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În cadrul contractului de achitare în rate este prevăzută o penalitate de 0,2% din suma datorată pentru fiecare zi de întârziere</li> <li>• Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă</li> <li>✍ Conform contractului-tip privind furnizarea serviciilor, livrarea apei și recepționarea apelor uzate este restabilită după achitarea deplină a datoriei și achitarea valorii prejudiciului material suportat de Întreprindere la deconectarea și reconectarea utilizatorului la rețelele de apă și canalizare</li> <li>✍ La deconectare este întocmit în 2 exemplare un Act privind deconectarea de la rețelele de apă, în care este indicat motivul deconectării, semnat de reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii</li> <li>• Acționarea în instanța de judecată a datornicilor și rău-platnicilor</li> <li>• Colectarea forțată a datoriilor cu intermediere din partea executorului judecătoresc</li> </ul>
--	--

**Concluzii și recomandări**

**Citirea indicațiilor de la contoare**

-	<p><b>Blocarea accesului controlorilor la instalațiile de evidență a consumului de apă</b></p>
◀	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Amplasarea căminelor pentru contoare în locuri greu accesibile pentru reprezentanții Întreprinderii</li> <li>◀ Instalarea contoarelor nemijlocit în locuința utilizatorului (în special pentru utilizatorii din blocuri locative)</li> <li>◀ Refuzul categoric din partea utilizatorului de a permite accesul în proprietatea sa privată</li> <li>◀ Citirea indicațiilor contoarelor de către utilizator personal</li> <li>◀ Achitarea în baza indicațiilor preluate personal de către utilizator</li> </ul>
▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lipsa posibilității verificării stării tehnice a rețelelor interioare ale utilizatorului</li> <li>▶ Lipsa posibilității verificării indicațiilor curente ale contorului</li> <li>▶ Lipsa posibilității verificării integrității și funcționabilității aparatelor de evidență ale utilizatorului</li> <li>▶ Lipsa posibilității verificării integrității sigiliilor aplicate</li> <li>▶ Lipsa posibilității depistării instalațiilor și rețelelor necontorizate</li> <li>▶ Imposibilitatea verificării corectitudinii citirii indicațiilor contoarelor</li> </ul>
⇌	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇌ Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control cu legitimații de serviciu</li> <li>⇌ Referire la clauzele contractului de prestare a serviciilor privind obligația utilizatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților autorizați ai Întreprinderii pe proprietatea utilizatorului în scopul verificării și citirii indicațiilor contoarelor, în intervalul orelor 8<sup>00</sup>-22<sup>00</sup>, inclusiv și în zilele de odihnă</li> <li>⇌ 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor</li> <li>• 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</li> </ul> </li> </ul>

	<p>canalizare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare</li> <li>• Anunțarea Directorului Întreprinderii referitor la cazul de refuz al accesului</li> <li>• Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute.</li> </ul> </li> <li>• Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate conform normelor de consum al apei, aprobate în modul stabilit, aplicat la numărul utilizatorilor             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 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</li> <li>✍ Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat</li> <li>✍ Termen - din momentul expirării termenului specificat în avertismentul în scris transmis utilizatorului</li> <li>✍ Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor</li> <li>✍ Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării</li> </ul> </li> <li>• Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei             <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova</li> </ul> </li> <li>• 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</li> </ul> <p>⇒ 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</p>
-	<p><b>Lipsa utilizatorului în momentul efectuării vizitei de citire a indicațiilor contoarelor</b></p>
◀	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Lipsa unui grafic stabil al vizitelor</li> <li>◀ Abateri de la graficul de vizite obișnuit</li> <li>◀ Lipsa de responsabilitate a utilizatorilor</li> <li>◀ Intervenirea unor situații urgente la utilizator</li> </ul>
▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Necesitatea efectuării repetate a vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor</b></li> <li>▶ <b>Pierderi de timp</b></li> <li>▶ <b>Abateri în graficul de vizite</b></li> </ul>
⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 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</li> <li>⇒ 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</li> <li>✍ 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</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Indicarea unui număr de telefon, la care utilizatorul va putea comunica indicațiile curente ale contorului</i></li> <li>✍ <i>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</i></li> </ul>
-	<b>Deficiențe ale sistemului actual de evidență a indicațiilor contoarelor</b>
◀	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Capacități limitate ale programului informatic specializat de evidență a utilizatorilor și a consumurilor acestora instalat în Sectorul comercial al Întreprinderii</li> <li>◀ Lipsa adaptărilor programului informatic specializat de evidență a utilizatorilor și a consumurilor acestora, instalat în Sectorul comercial al Întreprinderii, la necesitățile actuale ale activității</li> <li>◀ Lipsa unui specialist IT</li> </ul>
▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Dificultatea urmării evoluției în timp a indicațiilor contoarelor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Urmărirea fluctuațiilor consumului fiecărui utilizator în timp ar permite depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemelor de centralizate de alimentare cu apă și canalizare</i></li> </ul> </li> <li>▶ <b>Dificultatea comparării indicațiilor în cadrul aceleiași categorii de utilizatori</b></li> <li>▶ <b>Dificultatea identificării erorilor admise de Controlori la înregistrarea indicațiilor contoarelor</b></li> <li>▶ <b>Cheltuieli de resurse (hârtie și cerneală pentru tipărirea lunară a listelor utilizatorilor)</b></li> <li>▶ <b>Dificultatea arhivării și păstrării fișelor pentru introducerea datelor de la contor</b></li> <li>▶ <b>Incomoditatea gestionării fișelor pentru introducerea datelor de la contor</b></li> <li>▶ <b>Dificultatea întocmirii documentelor de raport pentru diverse perioade de referință</b></li> </ul>
⇄	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇄ <b>Ținerea de către Întreprindere a unui exemplar al fișelor de evidență a contoarelor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Pentru comoditate, evidența consumurilor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor, cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului</i></li> </ul> </li> <li>⇄ <b>Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în registrele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului</b></li> <li>⇄ <b>Realizarea și operaționalizarea unui sistem de evidență a utilizatorilor integrat cu sistemul de evidență contabilă, ce se recomandă a fi implementat în sectorul de contabilitate a Întreprinderii</b></li> </ul>
<b>Emiterea facturilor</b>	
+/-	<b>Lipsa facturilor de plată</b>
◀	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Obișnuința dobândită ca urmare a utilizării îndelungate a practicii respective</li> </ul>
▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lipsa cheltuielilor (de resurse și de timp) legate de emiterea facturilor</li> <li>▶ <b>Încălcarea clauzelor din contractul de prestare a serviciilor către populație care prevăd existența documentelor de plată</b></li> <li>▶ <b>În cazul în care ar exista, factura ar putea servi drept:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> document de plată pentru utilizator</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> instrument de informare în masă a utilizatorilor cu referire la modificările de tarife, regimul de livrarea a apei, întreruperile în livrarea apei</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> instrument de informare a fiecărui utilizator în parte referitor la termenul spre achitare, penalitățile percepute pentru întârzieri, datoriile pentru serviciile prestate, termenul de</li> </ul> </li> </ul>

	<p>achitare a datoriilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ instrument pentru colectarea indicațiilor actuale ale contoarelor, prin indicarea acestora de către utilizator în spațiul special destinat prevăzut în factură</li> <li>☑ instrument de justificare a plăților încasate</li> <li>☑ instrument de certificare a achitărilor efectuate de către utilizator</li> </ul>
	<p>☞ Trecerea de la sistemul de achitare actual la sistemul de achitare în bază de facturi (pentru agenții economici și instituții publice) și chitanțe (pentru populație):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revederea chitanțelor-tip actuale</li> <li>☞ Prevederea în cadrul chitanțelor a unui loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului</li> <li>• Stabilirea termenului limită de emiterie a facturii</li> <li>• Stabilirea unui termen de scadență de la data emiterii facturilor</li> <li>• Stabilirea perioadei și graficului de distribuire a documentelor de plată la utilizatori</li> </ul> <p>☞ Coordonarea datei limită de achitare a contravalorii serviciilor prestate de Întreprindere stabilită în documentul de plată eliberat cu data prevăzută în contractul-tip privind furnizarea serviciilor pentru persoane fizice</p>
<b>Colectarea datoriilor</b>	
<b>-</b>	<b><i>Dificultăți în încasarea contravalorii serviciilor / colectarea datoriilor de la utilizatori</i></b>
◀	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Inconsistența mecanismului de achitare a serviciilor Întreprinderii</li> <li>◀ Aflarea în etapa de concepere a unei proceduri de colectare a datoriilor</li> <li>◀ Lipsa unei proceduri formalizate de colectare a datoriilor</li> </ul>
▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Fluctuații ale încasărilor</b></li> <li>▶ <b>Imposibilitatea fluidizării încasărilor bănești</b></li> <li>▶ <b>Dificultăți financiare</b></li> </ul>
☞	<p>☞ Perceperea parțială a achitărilor <u>în avans</u> de la agenții economici<sup>8</sup></p> <p>☞ <i>Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor</i></p> <p>☞ Elaborarea unei metodologii de lucru cu utilizatorii, care ar cuprinde prevederi referitoare la modalitățile și condițiile de colectare a datoriilor</p> <p>☞ Prezentarea listei datornicilor către Primărie</p> <p>☞ <i>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</i></p> <p>☞ Organizarea unor campanii de colectare a datoriilor, de către comisii speciale, în componența cărora vor fi incluși pe lângă reprezentanții Întreprinderii și reprezentanții ai Primăriei</p> <p>☞ Înregistrarea plăților preluate de la utilizator în contul achitării datoriilor utilizatorului în ordine cronologică</p> <p>☞ Difuzarea la posturile de televiziune și radio locale a listei utilizatorilor rău-platnici</p>

<sup>8</sup> 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

<p>⇒ <i>Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici, care urmează a fi debransați:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare</i></li><li>▪ <i>pe profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com)</i></li><li>▪ <i>pe site-ul oficial al Întreprinderii</i></li></ul> <p><i>⇒ după crearea acestora</i></p> <p>⇒ <i>Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei</i></p> <p><i>⇒ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova</i></p>
---

## 3.3.2.5. Suspendarea (limitarea) furnizării apei și/sau recepționării apelor uzate

**Limitarea furnizării apei**

Asigurarea utilizatorilor cu apă și/sau servicii de evacuare a apelor uzate în oraș se efectuează de către Întreprindere conform unui grafic.

Grafic de furnizare a apei pe teritoriul orașului Drochia		
	Zile de lucru	Zile de odihnă
Dimineața	6 <sup>00</sup> – 9 <sup>00</sup>	6 <sup>00</sup> - 22 <sup>00</sup>
Amiaza	12 <sup>00</sup> – 14 <sup>00</sup>	
Seara	18 <sup>00</sup> -22 <sup>00</sup>	

Acest program a fost adus la cunoștință utilizatorilor prin diverse mijloace:

- ☞ Mijloacele mass-media din oraș
- ☞ Reprezentanții Întreprinderii

Recepția apelor uzate se efectuează în regim non-stop.

**Suspendarea temporară sau definitivă a furnizării apei**

Cazurile posibile de suspendare temporară sau definitivă a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, cu și fără obligația informării preventive a utilizatorilor din partea Întreprinderii, prevăzute în condițiile de întrerupere a furnizării apei și recepționării apelor uzate, stipulate în contractul-tip privind furnizarea serviciilor, sunt prezentate în Anexa 16.

Mijloacele de informare a utilizatorilor utilizate în cazurile de suspendare temporară a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate, cu un preaviz de 5 zile sunt:

- ☞ mass-media locală
- ☞ controlorii și reprezentanții Întreprinderii
- ☞ telefon

Întreprinderea nu are nici o obligație privind buna funcționare a sistemului interior de alimentare cu apă și canalizare, respectiv nu poartă răspundere pentru sistarea temporară a furnizării serviciilor în cazul ieșirii din funcțiune a acestora.

**Concluzii și recomandări**

☞ *Informarea preventivă a serviciilor respective ale Primăriei cu referire la suspendările planificate ale livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate în oraș*

☞ *În multe cazuri, la apariția cazurilor de sistare de către Întreprindere a serviciilor de furnizare a apei, cetățenii (care nu au fost informați din timp) se adresează la Primărie cu întrebări referitoare la cauzele și termenul sistării, manifestând un grad înalt de nemulțumire. În aceste condiții, ar fi indicat ca Întreprinderea să anunțe preventiv serviciile respective ale Primăriei referitor la sistarea planificată a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate, cu indicarea cauzei și termenelor planificate de înlăturare a cauzelor respective.*

☞ *Această măsură ar reprezenta o metodă suplimentară de informare a utilizatorilor, fără implicarea*

<p>de resurse (financiare, de timp, umane, materiale etc.) suplimentare din partea Întreprinderii și ar asigura prevenirea cazurilor de nemulțumire din partea utilizatorilor și evitarea sancțiunilor din partea Primăriei.</p>	
<p>↪ Afișarea anunțurilor scrise la utilizatori referitoare la suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la scara blocurilor locative</li> <li>• pe panourile informative din zonele publice ale orașului, inclusiv cel al Primăriei</li> <li>• la intrările în magazine</li> <li>• la intrările în instituțiile publice</li> </ul>	
<p>↪ Distribuirea informației privind sistarea livrării serviciilor prin intermediul rețelei Internet, prin publicarea informațiilor pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> site-ul oficial al Primăriei localității</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> conturile Întreprinderii pe site-urile de socializare</li> </ul> <p>✍ În acest scop se recomandă crearea contului personalizat al Întreprinderii pe site-urile de socializare, care au un nivel înalt de popularitate în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)</p>	
<p>↪ Distribuirea informației privind sistarea livrării serviciilor prin intermediul reprezentanților Întreprinderii, care interacționează, în procesul executării sarcinilor lor de serviciu, permanent și direct cu utilizatorii (Controlori de sector)</p>	
<p>↪ Crearea la Întreprindere a serviciului de dispecerat, prin instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii și instalarea unui număr de telefon, făcut public prin diverse metode (publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.), care va fi accesibil 24/24.</p> <p>✍ Funcțiile serviciului de dispecerat vor include și obligația de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a informa utilizatorii referitor la suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate</li> <li>✓ a răspunde la întrebările utilizatorilor referitor la cauzele și termenele planificate de înlăturare a cauzelor respective.</li> </ul>	
<p>↪ Stabilirea doar cu acordul și prin decizia Primăriei a graficului de furnizare a apei în cazul apariției unor probleme ce impun necesitatea instituirii unui regim redus de furnizare a apei</p>	
<p>↪ Informarea în termen util a utilizatorilor referitor la suspendarea (limitarea) preconizată a serviciilor</p>	
<p>↪ Informarea utilizatorilor referitor la obligația de a asigura, în perioada sistării serviciilor, decuplarea instalațiilor interioare proprii prin închiderea tuturor vanelor și robinetelor, pentru evitarea risipei de apă și a inundării spațiului la reluarea furnizării apei, și de a lua măsuri de protecție împotriva avarierii utilajelor și mașinilor</p>	

### 3.3.2.6. 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 31. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori**

Mijloc de intermediere	<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>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Comunicate de presă, avize de sistare a serviciilor, anunțuri privind modificarea tarifelor etc.</p>

<p>📺 Postul de televiziune Satelrom TV</p> <p>📰 Ziarul local Glia Drochiană</p> <p>Întreprinderea apelează la serviciile taxabile prestate de acestea pentru înștiințarea în masă a utilizatorilor referitor la lucrările de reparație planificate</p>		
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între utilizatori și Întreprindere apar angajații din Sectorul comercial, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor. Serviciul de lucru cu clienții al Întreprinderii cuprinde 8 controlori, care deserveșc atât persoanele fizice, cât și persoanele juridice. Activitatea controlorilor este monitorizată și coordonată de către Maestrul Revizie și control</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la facturare, contracte, conectare etc.</p>
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Acord de furnizare</p> <p>✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și utilizatorului</p> <p>✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și utilizator</p>
<p>Registrul de reclamații</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor</p> <p>✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor</p>
<p>Anchete de satisfacție a utilizatorilor</p> <p>✍ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției utilizatorilor</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Evaluarea gradului de satisfacție a utilizatorilor</p> <p>✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției utilizatorilor</p>
<p>Registre de evidență a utilizatorilor</p> <p>✍ Evidența utilizatorilor este dusă în format electronic, în cadrul unui program informatic specializat de gestionare a datelor de evidență a utilizatorilor</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Evidența utilizatorilor</p> <p>✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui utilizator în parte</p> <p>✓ Evidența contoarelor</p>
<p>Dispecerat</p> <p>✍ În cadrul Întreprinderii lipsește serviciul de dispecerat</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Comunicarea situațiilor de avarie</p> <p>✓ Înregistrarea plângerilor</p>
<p>Internetul</p> <p>✍ În prezent, Întreprinderea lipsește din mediul on-line. Internetul nu este utilizat ca mijloc pentru comunicarea și menținerea relațiilor cu utilizatorii, din cauza capacității tehnice, financiare și organizatorice reduse a Întreprinderii</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>✓ Comunicarea curentă, în masă, cu utilizatorii și cu publicul</p> <p>✓ Informarea utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii</p> <p>✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere</p>



Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare <sup>9</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei utilizatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia</li> </ul>
Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Drochia <sup>10</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre utilizatori și Întreprindere</li> </ul>

**Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL**

### **Recomandări**

- ⇒ Crearea la Întreprindere a serviciului de dispecerat, prin instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii și instalarea unui număr de telefon, făcut public prin diverse metode (publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.), care va fi accesibil 24/24
- ⇒ Crearea unei adrese de e-mail a Întreprinderii, ce urmează a fi făcută publică prin diverse metode
- ⇒ Crearea unei pagini separate (pentru fiecare Întreprindere Municipală aflată în gestiunea APL, inclusiv pentru Întreprinderea Municipală "Apă-Canal" din Drochia) 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 reclamații<sup>11</sup>
  - ✍ 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 vizibil<sup>12</sup>
- ⇒ Administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor Întreprinderii
- ⇒ Perfecționarea sistemului actual de evidență a utilizatorilor
  - ✍ Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor
  - ✍ Datele recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor sunt prezentate în Anexa 7
- ⇒ Elaborarea la nivel de localitate a unui Regulament de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

<sup>10</sup> În Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002 se recomandă autorităților publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru"

<sup>11</sup> 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

<sup>12</sup> Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

### 3.3.3. Politica tarifară

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea ÎM „Apă-Canal din Drochia” sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din octombrie 2013 sunt în vigoare tarifele aprobate în 03 noiembrie 2009 prin Decizia Consiliului Orășenesc Drochia № 8/6.

Categoriile de consumatori ce au tarife diferite pentru 1m<sup>3</sup> de apă sunt:

- I. Categorie: populația (abonați contorizați);
- II. Categorie: populația (abonați necontorizați) Consum de 87 litre/persoană/zi aprobat prin Decizia Consiliului Orășenesc Drochia № 10/6 din 09.12.2002);
- III. Categorie: alți consumatori care se referă la: instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele, agenții economici etc.;
- IV. Categorie: agenți economici cu surse proprii de apă;
- V. Categorie: instituții bugetare cu surse proprii de apă (Instituția Medico-Sanitară Publică Spitalul Raional Drochia „Nicolae Testemițanu”).

**Tabelul 32. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare**

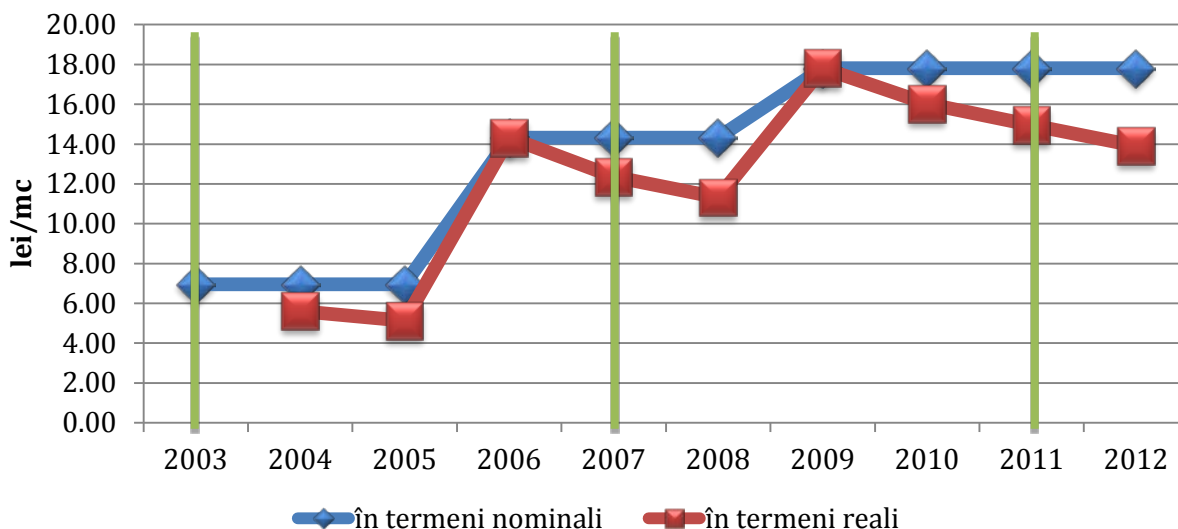
Denumire	Unitatea de măsură	Apă	Canalizare
Tarif pentru populație (contorizați)	lei/m <sup>3</sup>	10,00	7,00
Tarif pentru populație (necontorizați)	lei/persoană/ lună	36,00	24,00
Tarif pentru agenți economici și organizații bugetare (inclusiv TVA)	lei/m <sup>3</sup>	47,00	23,00
Tarif pentru agenți economici cu sursă proprie de apă, (inclusiv TVA)	lei/m <sup>3</sup>	-	30,00
Tarif pentru instituții bugetare cu sursă proprie de apă (Spitalul Raional), (inclusiv TVA)	lei/m <sup>3</sup>	-	17,00
Numarul Deciziei CL		8/6	
Data de aprobare		noiembrie 2009	

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

- *Tarifele pentru serviciile de evacuare a apelor uzate, pentru agenții economici și instituțiile bugetare cu sursă proprie de alimentare cu apă, sunt diferite în situația în care nu există anumite condiții tehnice și/sau tehnologice pentru aceasta. Este evidentă influința politicului asupra fenomenului de aprobare a tarifelor;*
- + *Un fenomen pozitiv a procesului de aprobare a tarifelor este faptul că în Deciziile consiliului Orășenesc Drochia se identifică (respectiv și se aprobă) valoarea medie a tarifelor, cum ar fi exemplul DCO Drochia № 10/6 din 09 decembrie 2002; 3/2 din 28 martie 2001; 5/1 din 02 august 2001 și 4/2 din 27 mai 2005. Iar în DCO Drochia 8/6 din 03 noiembrie 2009 tariful mediu nu mai este indicat.*

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Pentru a vizualiza acesta se prezintă Figura 10 și Figura 11. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali.

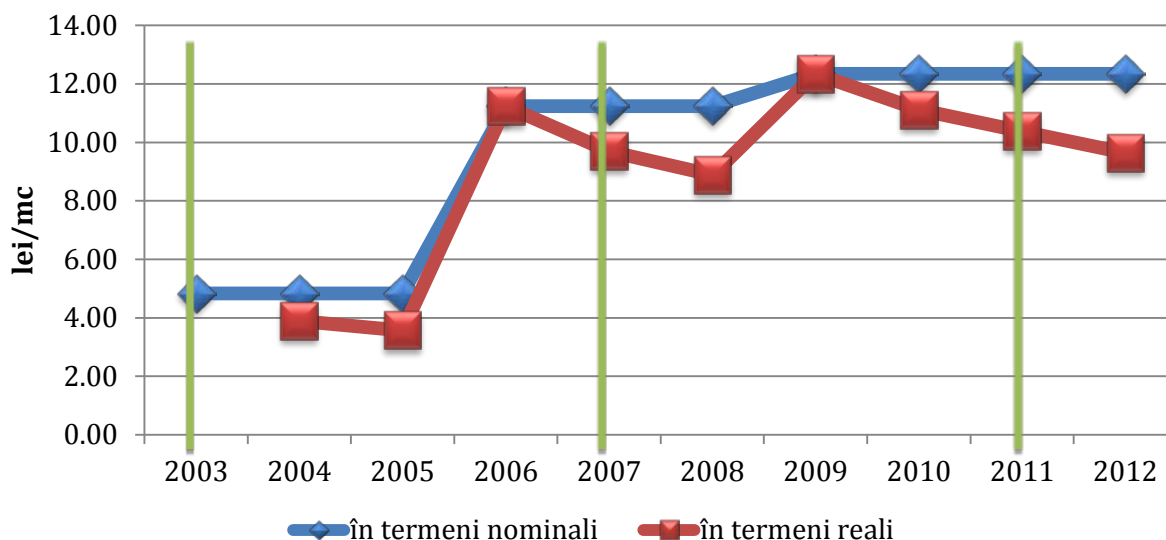
Figura 10. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali



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

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 două creșteri în 2005 și 2008. În ultima perioadă tariful nominal nu a avut creșteri din anul 2008. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi importante ale tarifului real, acest fenomen se observă bine în perioada 2009-2012.

Figura 11. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



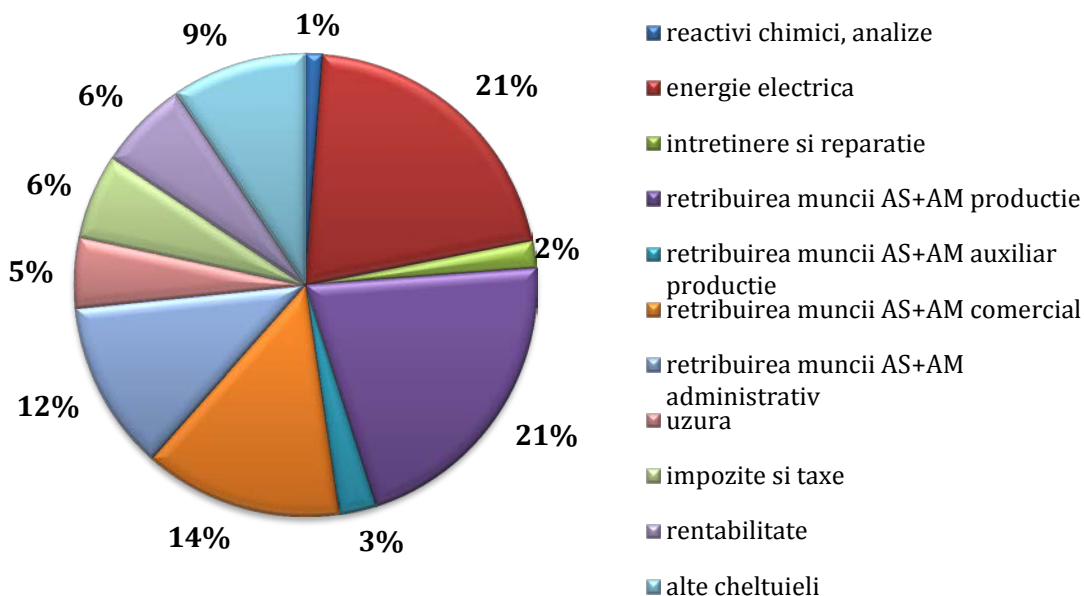
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

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 în 2005 și 2008. În ultima perioadă tariful nominal nu a avut creșteri din anul 2009, ceea ce a dus la apariția diferențelor dintre tariful în termeni nominali și reali.

Barele verzi din Figura 10 și Figura 11, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. În cazul orașului Drochia creșterile de tarife s-au produs la mijlocul perioadei de executare a mandatului.

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 2008, se prezintă în Figura 10 și Figura 11.

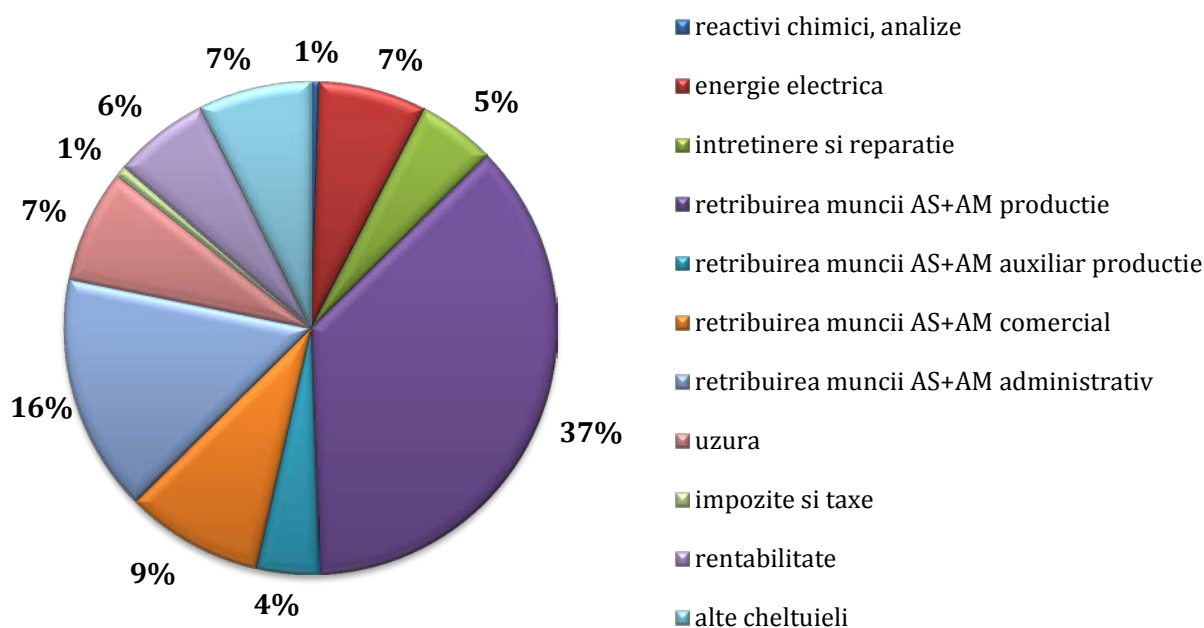
Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



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

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-50%, 21% constituie cheltuielile cu energia electrică, 6%impozitele și taxele și 5% uzura mijloacelor fixe etc.

Figura 13. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



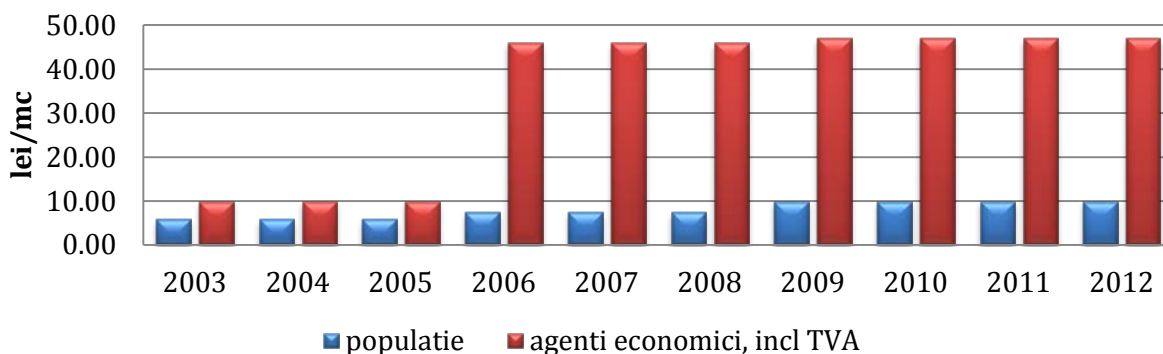
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 66%, 7% constituie cheltuielile cu energia electrică, 7% 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. Pentru serviciul de alimentare cu apă în tarif a fost inclus salariul pentru 33 persoane, iar pentru canalizare 37persoane. Astfel pentru

serviciul de alimentare cu apă se facturează 5,85mii m<sup>3</sup> an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 4,35mii m<sup>3</sup> an per angajat.

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. Diferența dintre tariful pentru populație și agenți economici este mare în ultimii 7 ani.

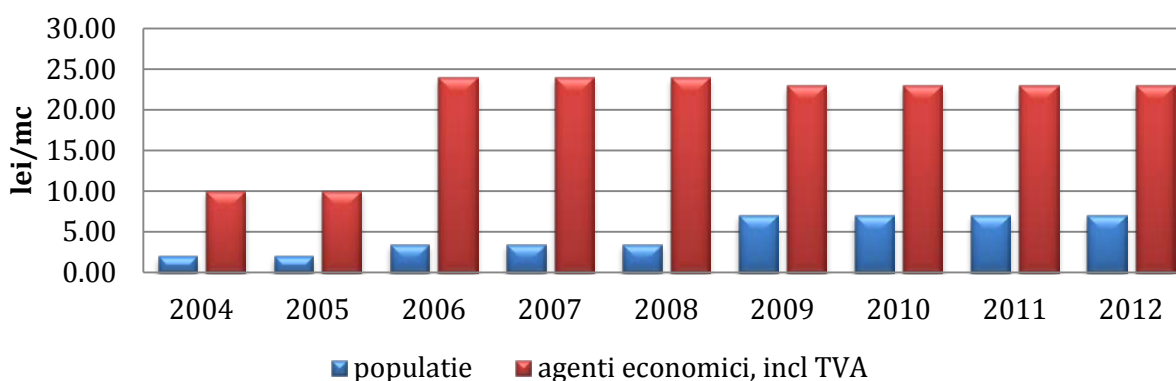
**Figura 14. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 4,7 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2003, diferența a constituit 4lei/m<sup>3</sup>, în 2012 aceasta are valoarea de 37lei/m<sup>3</sup>. Evoluția acestui indicatori în anii analizați demonstrează o creștere bruscă a diferenței dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori în anul 2005. În 2008 creșterea tarifului pentru populație este mai accentuată comparativ cu creșterea tarifului pentru celelalte categorii de consumatori. 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 încrucișare a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut.

**Figura 15. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori populație și alte categorii, la fel ca și în cazul tarifului pentru apă, a crescut simțitor în 2005. Dacă în anul 2003, diferența a constituit 8lei/m<sup>3</sup>, în 2006 acesta devine 20,5lei/m<sup>3</sup> iar în 2012 este 16lei/m<sup>3</sup>.

- + Diferența dintre tariful pentru canalizare pe categorii de consumatori a scăzut în perioada 2009-2012 comparativ cu 2006-2008.
- Este remarcabil faptul că în 2008 tariful pentru serviciul de canalizare pentru categoria alți consumatori a scăzut de la 24 la 23 lei/m<sup>3</sup>.

La fel tarifele mari pentru consumatorii agenții economice și instituțiile bugetare comparativ cu tariful mediu și subvenționarea încrucișată a tarifului pentru populație contribuie la faptul că tot mai mulți alți consumatori forează propriile surse de apă, ceea ce afectează negativ situația economică a întreprinderii municipale. Tabelul 32 prezintă unele întreprinderi și instituții bugetare care au propriile surse de apă.

**Tabelul 33. Volumele de apa consumate de agenții economice și instituțiile bugetare cu surse proprii de apă**

Denumirea consumatorului	Genul de activitate al întreprinderii	Volumul de apă consumat în noiembrie 2013, m <sup>3</sup>	Volumul de apă consumat anual estimat, m <sup>3</sup>
"Rivauto Prim" SRL	Reparație autor	27	324
"GrinFarm" SRL	farmacie	2	24
"BomiBomi" SRL	Restaurant, bar	43	516
"ClimCom Nord" SRL	restaurant	58	696
"Coltap" SRL	brutărie	36	432
" Ababii Angela" II	frizerie	5	60
"Greco" SRL	restaurant	34	408
"GuliaCom" SRL	Magazin alimentar	17	204
"Haiducel" SRL	sauna	9	108
"Mihailides Tobacco" I.Mixta	Prelucrarea tutunului	54	684
"Sandilana" SRL	Prelucrarea lânii	103	1236
"Hotel Nord Prim" SRL	hotel	11	132
"Seva" SRL	restaurant	75	900
"Ikebana" SRL	restaurant	29	348
"Vamintel" SRL	comerț	4	48
"Verbona Grup" SRL	Hotel, sauna	4	48
"Zuzucher" SRL	Producerea zahărului	25	300
Instituția Medico-Sanitară Publică Spitalul Raional Drochia „Nicolae Testemițanu”		1 435	17 220
<b>TOTAL</b>		<b>1 971</b>	<b>23 652</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Tabelul 32 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 17,81lei/m<sup>3</sup> apă, operatorul ar fi putut factura servicii în valoare de:

$$C = 23652 \times 17,81 = 421241 \text{ lei/an;}$$

În acest caz costul mediu pentru serviciile de apă s-ar reduce cu 11%.

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 Hotărâre Guvernului . №.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 nu se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere.*

**Tabelul 34. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare**

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2010	2011	2012
<b>APĂ</b>				
Volumul apei facturate	mii m <sup>3</sup>	230,4	248,1	259
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	2987,6	3360,9	3493,8
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	3460,5	4147,8	4157,5
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>12,97</b>	<b>13,55</b>	<b>13,49</b>
<b>Tariful mediu aprobat</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>17,81</b>	<b>17,81</b>	<b>17,81</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>15,02</b>	<b>16,72</b>	<b>16,05</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tarif</b>		<b>0,86</b>	<b>0,81</b>	<b>0,84</b>
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m <sup>3</sup>	-2,05	-3,17	-2,56
Diferența totala	mii lei	-472,9	-786,9	-663,7
<b>APĂ UZATĂ</b>				
Volumul apei facturate	mii m <sup>3</sup>	173	186,2	192,6
Venituri servicii de canalizare	mii lei	1689,4	1876,8	1944,2
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	2009,8	2344,3	2469,1
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>9,77</b>	<b>10,08</b>	<b>10,09</b>
<b>Tariful mediu aprobat</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>12,35</b>	<b>12,35</b>	<b>12,35</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m<sup>3</sup></b>	<b>11,62</b>	<b>12,59</b>	<b>12,82</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tarif</b>		<b>0,84</b>	<b>0,80</b>	<b>0,79</b>
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m <sup>3</sup>	-1,85	-2,51	-2,73
Diferența totala	mii lei	-320,4	-467,5	-524,9

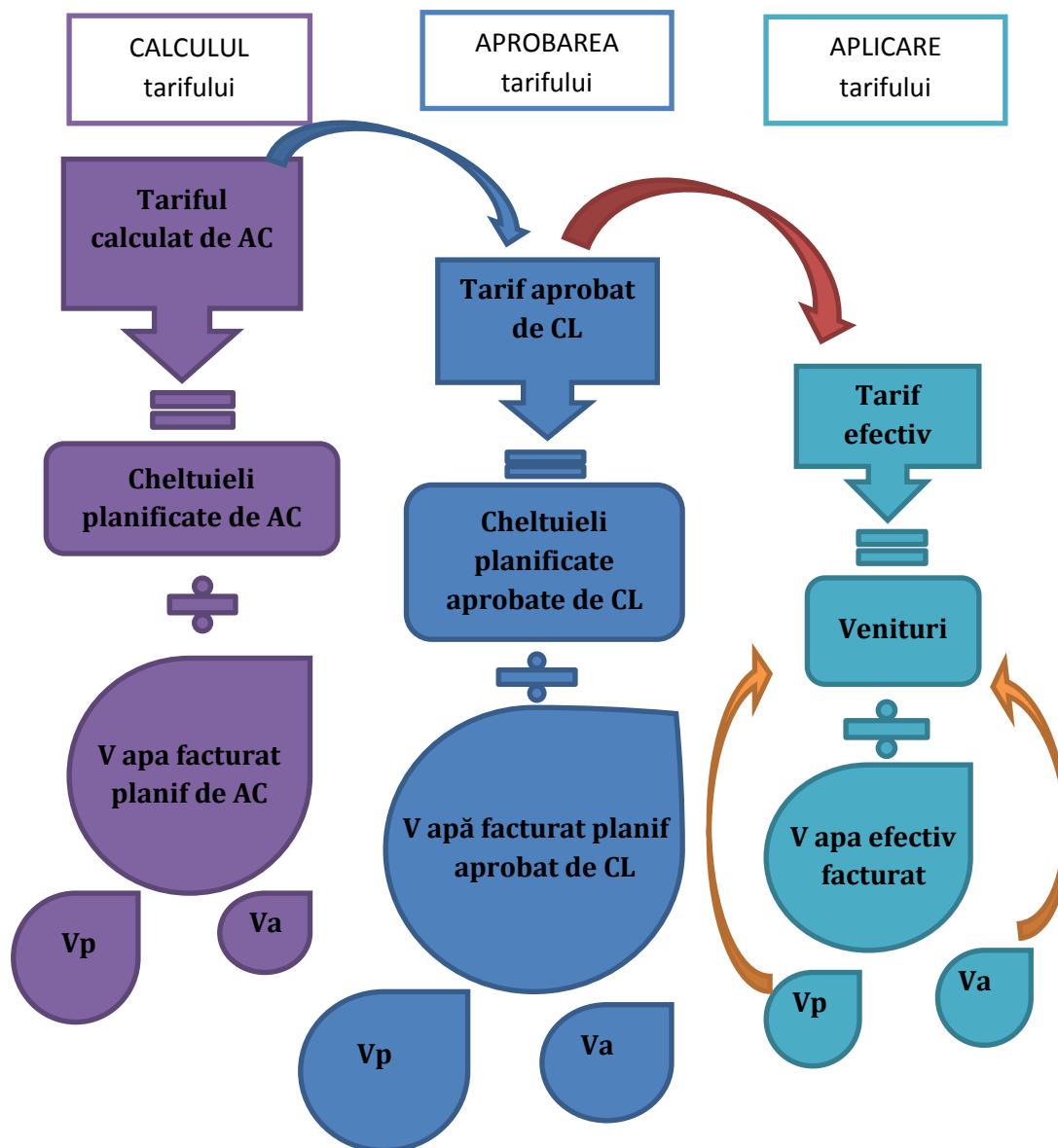
**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia

În acest scop se prezintă Tabelul 33, în care se calculează diferența dintre tariful efectiv și costul 1m<sup>3</sup> de apă și canalizare. Pentru perioada analizată, 2010-2012, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif.

- *Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv pentru apă nu depășește valoarea de 1, și variază între 0,81 și 0,86, ceea ce a dus la un venit ratat ce a variat de la 473mii lei în 2010, la 787mii lei în 2011;*
- *Pentru serviciul de canalizare situația este la fel. Indicatorul variază de la 0,79 în 2012 la 0,84 în 2010. Iar venitul de oportunitate (ratat) a variat de la 320mii lei în 2010 la 525mii lei în 2012.*

Diferența dintre tariful mediu aprobat și tariful mediu efectiv este în dezavantajul întreprinderii municipale. La momentul de aprobare a tarifului, în baza tarifului mediu se estimează tarifele diferențiate pe categorii de consumatori, și bineînțeles volumele de apă facturate pe aceste categorii. Efectiv se facturează alte volume de servicii pentru populație și agenții economici și instituțiile bugetare, care duc la un alt tarif mediu pe care îl vom numi efectiv. În cele mai dese cazuri tariful aprobat se compara cu costul serviciilor. În prezenta lucrare se propune de a compara tariful mediu aprobat cu cel mediu efectiv. Figura 16.

Figura 16. Schema de analiză a tarifelor



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Compararea valorii tarifului mediu aprobat cu tariful mediu efectiv a identificat faptul că cel efectiv este mai mic. Astfel în 2012 pentru serviciul de alimentare cu apă, tariful efectiv este cu 4,32lei/m<sup>3</sup> mai mic comparativ cu cel aprobat, în 2011 cu 4,26lei/m<sup>3</sup> iar în 2010 cu 4,84lei/m<sup>3</sup>. Aceasta se datorează facturării unui volum mai mic de servicii, pentru categoria de consumatori *alții decât populația*, comparativ cu volumul planificat la momentul de aprobare a tarifelor. Pentru serviciul de canalizare, la fel tariful mediu efectiv este mai mic comparativ cu cel aprobat cu 2,26lei/m<sup>3</sup> în 2012; 2,27lei/m<sup>3</sup> în 2011 și 2,58lei/m<sup>3</sup> în 2010.

Tariful pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare nu poate crește fără limită. 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 nr. 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 35. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif apa	lei/m <sup>3</sup>	10	10
Tarif canalizare	lei/m <sup>3</sup>	7	
Venit urban trim II 2013	lei/pers/luna	2007,8	2007,8
Consum existent	litri/pers/zi	38,2	36,7
Factura lunara medie persoana	lei	19	11
Gradul de suportabilitate consum existent	%	<b>1,0%</b>	<b>0,5%</b>

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

În Tabelul 34 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Drochia. Deoarece în Drochia nu toți abonații sunt conectați la un sistem 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 34 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 38,2l/per/zi), sau numai servicii de apă (factură este calculată în mediu pentru 36,7l/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 preziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, pentru costul efectiv a 1m<sup>3</sup> de apă în valoare de 16,1MDL/m<sup>3</sup> iar pentru canalizare 12,8lei/m<sup>3</sup>.

Tabelul 36. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Costul apa	lei/m <sup>3</sup>	16,1	16,1
Costul canalizare	lei/m <sup>3</sup>	12,8	-
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	108,3	60,2
<b>Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi</b>	%	<b>5,4%</b>	<b>3,0%</b>

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

- În această situație (Tabelul 33) factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 108,3lei/lună, iar **gradul de suportabilitate este de 5,4%**. Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 3,0%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă fără includerea cheltuielilor pentru serviciul de canalizare. 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 Drochia). Situația dominantă a **ÎM “Apă-Canal din Drochia”** pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de epurare și evacuare a apelor uzate, pe teritoriul orașului Drochia 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.

Acest fapt dă posibilitatea Întreprinderii de a dezvolta serviciile de alimentare cu apă și/sau canalizare solicitate de către populația orașului Drochia.

## 5. Analiza procesului de management

### 3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Apă-Canal din Drochia" este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul Orașenesc Drochia din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Apă-Canal din Drochia" din 25.10.2000, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

- captarea, epurarea, distribuția apei prin menținerea apeductelor și canalizării în stare de funcționalitate,
- activitatea comercială cu diferite mărfuri, materiale, utilaj pentru deservirea consumatorilor și necesităților de reparație a obiectelor apeduct-canalizare,
- asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeduct și canalizare, deservire la nivel înalt a populației.

Planificarea strategică a Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Managerului Șef ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 mai mult impulsiv decât planificat. Aceasta apare în vizorul fondatorului în dependență de apariția finanțărilor externe de care fondatorul este preocupat. Planificarea strategică conform investițiilor apărute, nu întotdeauna corespunde cerințelor real existente pentru a forma o strategie de lungă durată, care va duce la dezvoltarea complexă a Întreprinderii de a presta servicii de calitate consumatorilor țintă. Planificarea strategică poartă un caracter parțial și incomplex de lungă durată. La moment sunt menționate ca strategice 2 obiective cum ar fi reparația unei porțiuni a apeductului sub presiune și reparația liniei electrice. Responsabilul de finanțare pentru a atinge aceste obiective este Administrația Publică Locală.

De regulă 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 și responsabili acestor procese, care ar trebui să tindă în activitatea sa la îndeplinirea obiectivelor strategice, fiind conformați cu misiunea Întreprinderii. Conform Statutului Întreprinderii fondatorul încheie cu Managerul Șef un contract pentru transmiterea proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității de antreprenariat. Toate acțiunile strategice Managerul Șef le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Managerul Șef al Întreprinderii.

La Întreprindere se practică un mecanism reactiv de planificare operațională, ca urmare a lipsei unei strategii complexe. Pentru minimizarea etapelor preliminare ale procesului de luare a deciziilor, presupune reacția rapidă, dar nu întotdeauna coerentă la semnalele intervenite (deciziile curente sunt deseori luate ca rezultat al schimbărilor de mediu și nu presupun utilizarea careva modele de luare a deciziilor). În majoritatea cazurilor deciziile sunt luate impulsiv conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Planificarea este limitată de o viziune de scurtă durată conform unor obiective mai mult operaționale decât strategice. Obiectivele nu sunt determinate în cadrul unui plan strategic unic, 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 tarifului de vânzare a apei și canalizare pentru perioada anilor 2009-2012.", "Evoluția cantității de apă vândută pe categorii pentru perioada anilor 2009-2012.", "Numărul avariilor anuale pe conductele principale pentru perioada anilor 2010-2012.", "Starea actuală în domeniul de alimentare cu apă în localitatea orașului Drochia.", "Starea actuală în domeniul de canalizare în localitatea orașului Drochia.", "Ponderele populației cu acces la servicii de alimentare cu apă și canalizare în localitatea orașului Drochia.", care se prezintă ca rapoarte anuale. Monitorizarea operativă redată include indicii real îndepliniți, care sunt măăsurați cantitativ și valoric fără a fi indicate ratele de creștere/descreștere.

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

**Tabelul 37. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii**

<b>Planificarea strategică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele</li> <li>✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - <b>eficacitate</b></li> <li>✓ 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</li> </ul>
<b>Planificarea operațională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii</li> <li>✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - <b>eficiență</b></li> </ul>
<b>Misiunea întreprinderii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distincte și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări</li> <li>✓ 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</li> </ul>
<b>Obiectivele întreprinderii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete</li> <li>✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii</li> <li>✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt</li> <li>✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare</li> <li>✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele</li> <li>✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea</li> </ul>

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 38. Procesul recomandat de planificare strategică**

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului de planificare strategică</b>	
<b>+/-</b>	<b>Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Obiective strategice stabilite pe parcursul apariției proiectelor de finanțare</li> <li>- Comunicare neproductivă dintre conducerea întreprinderii și fondator în privința activității strategice a întreprinderii</li> <li>- Lipsa politicii de dezvoltare strategică, atât la fondator, cât și la administrația întreprinderii</li> <li>- Controlul slab asupra calității activității întreprinderii din punct de vedere operațional, care ar trebui să rezulte din planificarea strategică</li> <li>- Monitorizarea slabă a situației întreprinderii și poziționarea acesteia</li> <li>- Implicarea pasivă a administrației întreprinderii și fondatorului în dezvoltarea activă a întreprinderii</li> <li>- Implicarea pasivă a managerului șef în activitatea operațională de lucru cu persoane fizice</li> <li>- Politică strategică impulsivă din care uneori derivă politica operațională și ca rezultat sunt desemnate unele obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Declararea unei viziuni de activitate pe termen lung</li> <li>⇒ Redecararea unei misiuni a întreprinderii pe termen mediu</li> <li>⇒ Identificarea obiectivelor strategice pe perioadă scurtă, medie și lungă din care să reiasă obiectivele operaționale clar menționate pe perioada scurtă și medie</li> <li>⇒ Aplicarea metodelor de analiză și evaluare, care să ducă la elaborarea unei strategii durabile</li> <li>⇒ Elaborarea strategiilor de dezvoltare pe perioadă scurtă, medie și lungă</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor strategice, care stabilesc evoluția organizației în ansamblu, pe o perioadă mai mare de 2-5 ani</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor tactice, care sunt elaborate pe termen scurt, ce vizează obiectivele strategice și le concretizează</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor operative în conformitate cu planurile tactice și strategice, care includ obiective și indicatori respectivi</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților</li> <li>⇒ Implementarea planificării operaționale lunare, trimestriale, semestriale și anuale</li> <li>⇒ Aplicarea analizei aprofundate prin metode de evaluare a activității întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung</li> </ul>

### 3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional ÎM "Apă-Canal din Drochia" este constituită din Departament Administrativ, Secția Contabilă, Sector Comercial, Sector Apeduct și Canalizare.

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 nu asigură pe deplin premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite. Aceasta cuprinde două părți:

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

### Departamentul administrativ

Structura departamentului administrativ al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
<b>Conducerea Întreprinderii</b>			
Manager Șef	1	administrarea întreprinderii	Primarul orașului
Șef adjunct	1	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 regulamentelor, efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	Manager Șef
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	Manager Șef
<b>Personal</b>			
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	Manager Șef
Jurist	1	elaborează și participă la elaborarea documentelor cu caracter juridic, acordă asistență juridică sectoarelor întreprinderii în pregătirea documentelor juridice	Manager Șef

### Secția Contabilitate

Secția contabilitate cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
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	Manager Șef
Contabil - casier	1	completează registrul de casă , asigură plata salariilor, plăților în numerar, întocmirea disponibilului în numerar , evidența scadențelor facturilor de la furnizori și clienți	Contabil Șef
Contabil pe salarii	1	calcularea și eliberarea salariului și altor plăți salariale, evidența cărților de salarii.	Contabil Șef
Economist	1	analiza economică a activității financiare a Întreprinderii, analiza eficacității economice a Întreprinderii	Contabil Șef

### Sector Comercial

Personalul sectorului comercial 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 sectorului comercial la ÎM "Apă-Canal din Drochia" intră 11 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Șef Sector Comercial	1	organizarea și coordonarea serviciului comerț în relațiile cu clienții (persoane juridice) și consumatorii (persoane fizice), gestiunea și controlul activității controlorilor	Manager Șef
Maistru revizie și control	1	efectuează controlul asupra îndeplinirii sarcinilor de controlori în termeni stabiliți a calității activității acestora, controlul consumatorilor în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, participă în comisiile de control și cercetare a consumatorilor în privința evidenței, duce evidența contractelor încheiate cu consumatorii,	Șef Sector Comercial
Controlori apeduct și canalizare		evidența serviciilor prestate populației	Șef Sector Comercial

### Sector Apeduct

Personalul sectorului 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 sectorului apeduct la ÎM "Apă-Canal din Drochia" intră 20 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Șef Apeduct	1	organizarea și coordonarea serviciului de deservire tehnică a apeductului, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Inginer Șef
Personal tehnic apeduct	17	deservirea tehnică a apeductului	Șef Apeduct
Mașinist stația de pompare (8 persoane), Lăcătuș pe avarii (3 persoane), Lăcătuș tehnico-sanitar (3 persoane), Sudor (1 persoană), Șofer (3 persoane), Excavatorist-tractorist (1 persoană), Electrician (0,5).			

### Sector Canalizare

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

În componența sectorului canalizare la ÎM "Apă-Canal din Drochia" intră 21 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Șef Canalizare	1	organizarea și coordonarea serviciului de deservire tehnică a sistemului de canalizare, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Inginer Șef
Personal tehnic canalizare	20	deservirea tehnică a apeductului și sistemului de canalizare	Șef Canalizare
Inginer chimic (1 persoană), Laborant (0,5), Lăcătuș mașinist (4 persoane), Mașinist (6), Operator (4 persoane), Sudor (1 persoană), Lăcătuș pe avarii (3 persoane), Lăcătuș pe avarii la câmpul de filtrare (0,5), Șofer (2 persoane)			

## Sectorul auto

Sectorul are funcția de deservire cu tehnică specializată al serviciului de alimentare cu apă și canalizare. Specialiștii sectorului au obligațiuni de a deservi serviciul tehnic prin automatizarea proceselor de transportare, reparație, asenizare, săpare. Structura sectorului auto este formată din 5 persoane cu funcții de deservire a transportului specializat. Personalul sectorului este în subordine Mecanicului Principal.

Serviciile de transport, săpare, macara sunt și externalizate. Aceste servicii sunt prestate de "Bo-Mi Service" SRL periodic pe parcursul anului din lipsa utilajului respective la întreprindere.

În cadrul ÎM "Apă-Canal din Drochia" activează în total 68 de persoane.

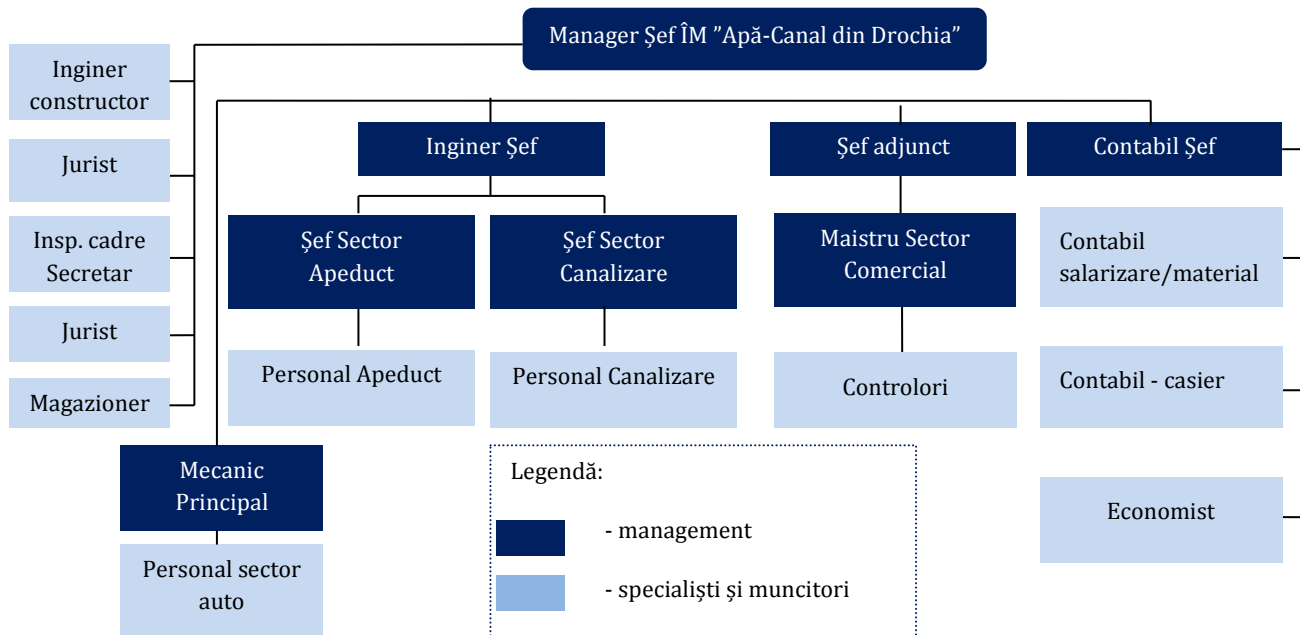
Funcțiile specialiștilor sus enumerate pot fi grupate în funcții de conducere și funcții de execuție:

- funcții de administrative – 11 persoane cu funcții de administrare
- funcții de execuție:
  - personal la apeduct – 20 persoane,
  - personal la canalizare – 21 persoane,
  - personal în sectorul comercial – 9 persoane,
  - personal în sectorul auto – 5 persoane.

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 din Drochia", elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 17:

**Figura 17. Organigrama ÎM "Apă-Canal din Drochia"**



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



<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric</b>	
<b>+</b>	<b>Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comunicare directă a Managerului Șef cu personalul executiv</li> <li>+ Elaborarea fișelor de post</li> <li>+ Repartizarea responsabilităților personalului</li> <li>+ Repartizarea personalului conform funcțiilor</li> <li>+ Repartizarea activității pe sectoare</li> <li>- Absența subordonării organizate a personalului</li> <li>- Absența Organigramei</li> <li>- Absența unei subordonări clare</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii</li> <li>⇒ Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe</li> <li>⇒ De revăzut subordonarea personalului</li> <li>⇒ De segmentat delegarea obligațiilor operaționale în cadrul personalului de management</li> </ul>

### 3.4.3. Sistemul de management

#### **Managementul organizațional**

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

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

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională. 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.

#### ***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 (comerț), supraveghere și reparații, procese microeconomice;
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe;
- + Se practică monitorizarea activității operaționale anuale prin măsurarea indicatorilor măsurabili cantitativ și valoric.

#### ***Puncte slabe:***

- Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luarea deciziilor;
- Nu există o viziune strategică cu descrierea proceselor tactice și operaționale;

- Nu există plan strategic 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
- ⇒ Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică 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 din Drochia" este redată în Tabelul 38.

Tabelul 39. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal din Drochia"

Criteria	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem semi automatizat	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem integrat automatizat de prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale</li> </ul>
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Cauze:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ lipsa automatizării proceselor pe sectoare</li> <li>◀ absența interconexiunii informaționale dintre sectoare</li> </ul> </li> </ul>
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blanchuri, jurnale) Suport electronic	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Informația este sistematizată pe secții și sectoare</li> <li>✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie și electronic</li> <li>✍ În unele secții informația este sistematizată atât pe suport de hârtie, cât și electronic – evidența contabilă, lucrul cu clienții, evidența comercială</li> </ul>
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional factografic	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Parțial se petrece analiza informațională externă</li> <li>✍ Se petrece doar analiza parțială a informației interne în baza documentației existente</li> <li>✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale</li> <li>✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale</li> </ul>
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Managerul Șef este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii</li> <li>✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Managerul Șef</li> </ul>
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale, mijloace electronice	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior</li> <li>✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor zilnice, săptămânale, lunare cu angajații</li> <li>✍ Capacități reduse ale sistemului informațional actual de a furniza date în forma și de structura necesare pentru realizarea procesului de revizie și audit</li> </ul>
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronice (parțial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 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.</li> </ul>
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe, telefon, electronic procesul de transmitere a informației este continuu</li> <li>✍ Transmiterea informației nu are un caracter parțial regulat</li> <li>✍ Pentru sistematizarea informațională Managerul Șef</li> </ul>

		organizează zilnic 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 din Drochia"

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 39).

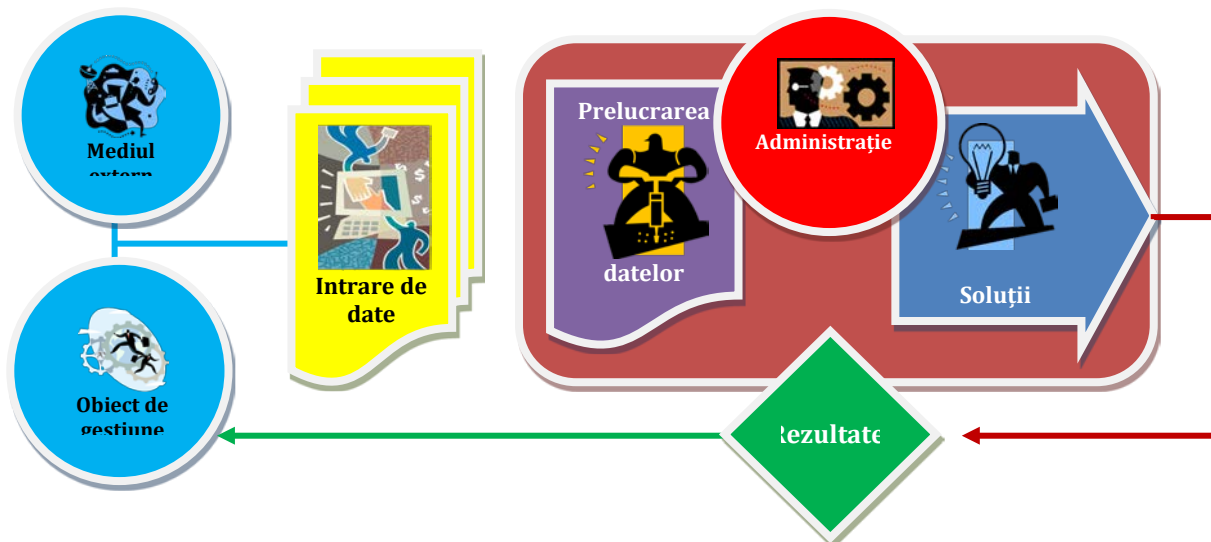
Tabelul 40. Infrastructura informațională a ÎM "Apa-Canal din Drochia"

Rețea internă	
Calculatoare	Director -1 unitate Contabil șef – 1 unitate Secretar- 1 unitate <b>Total - 3 unități</b>
Tehnică de birou	Printer – 3 unități Copiatoare – 1 unități Fax – 1 secretar <b>Total – 5 unități</b>
Intranet	nu
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	-
Telefoane staționare	Director/secretar – 1 unitate Contabilitate – 1 unitate Subdiviziuni – 6 unități <b>Total – 8 unități</b>
Stații telefonice mobile	-
Softuri	
	Evidența clienților 1C

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

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

Figura 18. Structura sistemului informațional ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești



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

Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal din Drochia" este prezentată în Tabelul 40.

Tabelul 41. Structura sistemului informațional al ÎM "Apă-Canal din Drochia"

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

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

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. În

Tabelul 39 sunt prezentate toate canalele care intermediază fluxurile informaționale în cadrul Întreprinderii, precum și cu mediul extern.

**Tabelul 42. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Apă-Canal din Drochia"**

Modalități / Instrumente de comunicare	Sistemul informațional local		Sistemul informațional global		
	Angajați	Angajați - Management	Întreprindere - Autoritate publică	Întreprindere - Client	Întreprindere - Societatea
Întâlniri personale	+	-	-	-	-
Ședințe periodice	+	+	+	+	+
Rapoarte de activitate	+	+	+	+	+
Telefon fix	+	+	+	+	+
Telfon mobil	-	-	-	-	-
Ședințe on-line	-	-	-	-	-
Rețea internă	-	-	+	+	+
Scrisori oficiale	+	+	+	-	-
Scrisori	+	+	+	-	-
Scrisori electronice	-	-	+	-	-
Skype	-	-	-	-	-
Rețele socializare	-	-	-	-	-
Anunțuri în presă	+	+	-	-	-
Ediții periodice	+	-	-	-	-
Televiziune	+	+	+	+	+

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

După cum se observă din Tabelul 41 mijloacele de comunicare utilizate preponderent pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii sunt ședințele. O utilizare înaltă o au 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 din Drochia" din 25.10.2000 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Drochia):

- ✓ 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 Drochia, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară:

<b>Administrarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul</li> <li>• Angajarea conducătorului e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă</li> <li>• În contractul încheiat între fondator și conducător se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care conducătorul desemnat își exercită atribuțiile de antreprenor, 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</li> </ul>
----------------------	---

	<p>valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducătorul poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract</li> <li>• În termenul de valabilitate al contractului fondatorul nu are dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, exceptând cazurile prevăzute în condițiile contractuale sau de legislația în vigoare</li> <li>• Relațiile conducătorului Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale</li> </ul>
<b>Activitatea economică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea își organizează activitatea cu scopul de atingere a indicilor economici stabiliți de fondator</li> <li>• 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</li> <li>• Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materii consumabile</li> <li>• 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-și resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii</li> <li>• Prețurile pentru serviciile pentru care Întreprinderea deține monopol sunt reglemantate de stat</li> <li>• Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație</li> <li>• Pierderile Întreprinderii se recuperează din contul beneficiului rămas la dispoziția Întreprinderii, precum și mijloacelor fondului de rezervă al Întreprinderii, dotațiilor</li> </ul>
<b>Activitatea socială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
<b>Activitatea de evidență</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative, contabile ale activității sale</li> <li>• 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</li> </ul>
<b>Activitatea de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator</li> <li>• Activitatea financiară și economică a Întreprinderii este verificată sistematic de către o organizație de audit, autorizată în acest scop prin contract special</li> <li>• 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</li> <li>• În caz de lichidare a Întreprinderii controlul asupra Comisiei de lichidare este efectuat de către fondator sau de organul desemnat de acesta</li> </ul>
<b>Activitatea de reorganizare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se desfășurează în temeiul deciziei fondatorului</li> <li>• În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare</li> <li>• Desființarea Întreprinderii este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator sau de alte organe împuternicite de aceasta</li> <li>• În cazul falimentului Întreprinderea este lichidată în baza Deciziei Judecătorei economice a Republicii Moldova, lichidarea poate fi efectuată de către fondator</li> <li>• Din momentul desființării administratorul nu poate întreprinde noi operațiuni</li> </ul>

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului de management</b>	
<b>-</b>	<b>Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Micșorarea vitezei de prelucrare a informației</li> <li>▶ Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor</li> <li>▶ Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util</li> <li>▶ Întârzieri de prezentare a informației operative conducerii</li> <li>▶ Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor</li> <li>▶ Lipsa bazei de date privind starea ramurii de aprovizionare cu apă și canalizare a localităților cu scop de a lua decizii strategice, care apoi se vor reflecta în acțiuni operaționale</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor</li> <li>⇨ Implementarea formelor de raportare</li> <li>⇨ 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"> <li>• data și ora anunțării defecțiunii</li> <li>• data programată și ora începerii executării lucrărilor</li> <li>• data și ora finalizării</li> <li>• tipul intervenției</li> <li>• tipul și cantitatea de materiale utilizate</li> <li>• utilajele și forța de muncă</li> <li>• nominalizarea echipei de lucru</li> <li>• costul lucrărilor pe structură de deviz general</li> <li>• altele</li> </ul> </li> </ul>
<b>+/-</b>	<b>Absența și/sau utilizarea limitată a mijloacelor de comunicare informațională moderne</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comunicare telefonică fixă și mobilă în mediul interior și cu cel extern</li> <li>▶ Automatizarea parțială a proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale</li> <li>▶ Automatizarea parțială pentru comunicare internă și externă</li> <li>▶ Absența posibilității stocării integrale a informației la Întreprindere</li> <li>▶ Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul modernă</li> <li>⇨ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor</li> <li>⇨ Automatizarea tuturor secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet</li> <li>⇨ Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare externă</li> </ul>

### 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 Managerul Șef ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 Managerul Șef ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 Managerul Șef ÎM "Apă-Canal din Drochia" este cel *participativ – autoritar*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 1.

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale stilului de management</b>	
<b>+/-</b>	<b>Utilizarea stilului de management participativ-autoritar</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comunicare deschisă cu personalul de management</li> <li>+ Comunicare operativă cu personalul de management</li> <li>- Absența evaluării stilului de conducere și tipului de management</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Evaluarea stilului și tipului de management la toate nivelele de manageri</li> <li>⇒ De revăzut stilurile și tipurile de manageri, fiind adaptate la mediul situațional</li> <li>⇒ Elaborarea cerințelor față de profilul psihosocioprofesional al conducătorului Întreprinderii și managerilor de sectoare/secții</li> </ul>



### 3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

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

Caracteristicile sistemului de control intern al ÎM "Apă-Canal din Drochia" sunt prezentate în Tabelul 42.

**Tabelul 43. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Apă-Canal din Drochia"**

criterii	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Modalitate de exercitare	<b>Intern</b> <b>Extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere</li> <li>✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului</li> </ul>
Gradul de integrare	<b>Sistem de control integrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În legătură cu aceea că Managerul Șef 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</li> <li>✍ Controlul nemijlocit sau parțial delegat prin centralizare servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto</li> </ul>
Grad de centralizare	<b>Sistem de control centralizat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii la diferite nivele</li> <li>✍ La nivel strategic și parțial operațional de gestiune controlul este realizat de Manager Șef</li> <li>✍ Controlul operațional direct și prin delegare este îndeplinit de Șef adjunct prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională și de șefii din sectoare</li> <li>✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Managerul Șef</li> </ul>
Grad de acoperire	<b>Extins</b>	✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitatea de execuție	<b>Regular</b> <b>Operațional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor interne</li> <li>✍ Controlul se petrece zilnic în mod operațional</li> </ul>
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Managerului Șef
Subiecții controlului intern	Managerul Șef a Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între manageri și specialiști Șefii sectoarelor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> <li>⬇ Corespunderea activității cu actele legislative și normative</li> <li>⬇ Activitatea personalului</li> <li>⬇ Indicatorii stațiilor de pompare</li> <li>⬇ Avarii și dereglări în sistemul de apeduct și canalizare</li> <li>⬇ Furtul de apă</li> <li>⬇ Grad de satisfacție a clientului</li> <li>⬇ Gradul tehnico-material</li> <li>⬇ Grad de utilizare a resurselor</li> <li>⬇ Fluxurile bănești</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>⬇ Situația activelor materiale</li> <li>⬇ Situația financiară a Întreprinderii</li> </ul>	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Depistarea încălcărilor și devierilor</li> <li>▶ Înlăturarea operativă a devierilor</li> <li>▶ Disciplinarea personalului</li> <li>▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului</li> </ul>	
Baza	Feed-back – sistemul de legătură informațională inversă	✍ Este o comunicare deschisă inversă dintre personalul Întreprinderii de la toate nivelele, ce asigură operativitatea în transmiterea informației referitoare la situația curentă
Metode și instrumente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor</li> <li>• Evidența</li> <li>• Monitorizare</li> <li>• Vizite</li> <li>• Control</li> <li>• Analiză</li> <li>• Raportare</li> <li>• Ședințe</li> <li>• Inventariere</li> <li>• Comparații cu analogii</li> </ul>	
Grad de automatizare	<b>Control neautomatizat</b>	✍ 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	<b>Scăzut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ La Întreprindere nu există regulamente, standarde, reguli de control intern</li> <li>✍ Controlul are un caracter impulsiv și situațional</li> </ul>
Documentarea	<b>Parțial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ La Întreprindere este elaborată o metodă de raportare a situației operaționale prin indicatori cantitativi și valorici</li> <li>✍ În baza obligațiilor prevăzute în fișele de post se evaluează parțial activitatea fiecărui angajat</li> </ul>

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

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în Tabelul 43:

**Tabelul 44. Nivelurile controlului intern la ÎM "Apă-Canal din Drochia"**

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

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

**Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor**

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM "Apă-Canal din Drochia" se evidențiază 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 operațională de facto prin indicatori de performanță pe perioadă scurtă – până la 1 an.

Indicatorii de activitate pentru anii 2011-2012 pot fi analizați în evoluție în Tabelul 44.

**Tabelul 45. Indicatorii valorici de activitate pentru ÎM "Apă-Canal din Drochia" pe direcția de furnizare a apei și canalizare persoanelor fizice și juridice, 2011-2012**

№	Indicatori de activitate	UM	Real îndeplinit							
			2011				2012			
			Persoane fizice	Persoane juridice	Instituții publice	Altele	Persoane fizice	Persoane juridice	Instituții publice	Altele
1.	Aprovizionare cu apă	lei	216 5371	550 741	633 771	10 928	2264 158	577 293	636 747	13 676
2.	Canalizare	lei	884 746	435 222	281 121	196 587	995 367	454 049	291 414	203 357
3.	Total Apeeduct/Canalizare	lei	3 050 117	985 963	914 892	207 515	3259 525	1031 342	928 161	217 033
4.	Total	lei	5 158 487				5 436 061			

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

Conform datelor indicate din Tabelul 42 se observă o tendință de creștere de 5.4 % a veniturilor din activitatea Întreprinderii în anul 2012 față de 2011. 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 aduce cel mai mare venit, iar canalizarea este serviciul rezultat.

Conform indicatorilor cantitativi volumul de apă facturată la fel are o tendință de creștere pe parcursul anilor 2011-2012 (Tabelul 45).

**Tabelul 46. Indicatorii cantitativi de activitate pentru ÎM "Apă-Canal din Drochia" pe direcția de furnizare a apei și canalizare persoanelor fizice și juridice, 2011-2012**

№	Indicatori de activitate	UM	Real îndeplinit							
			2011				2012			
			Persoane fizice	Persoane juridice	Instituții publice	Total	Persoane fizice	Persoane juridice	Instituții publice	Total
1.	Aprovizionare cu apă	m <sup>3</sup>	217 490	13 931	16 672	<b>248093</b>	227 556	15 179	16 256	<b>258991</b>
2.	Canalizare	m <sup>3</sup>	137 646	33 915	14 675	<b>186236</b>	142 187	35 296	15 117	<b>192600</b>

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

**Întreprinderea în prezent are contractare la apă cu 12 780 locuitori și 10 617 locuitori contractați pentru prestarea serviciilor de canalizare.**

Ponderea populației cu acces la servicii de alimentare cu apă și canalizare în orașul Drochia, care sunt prestate de ÎM "Apă-Canal din Drochia" este de 78 % - alimentare cu apă și 57 % - canalizare (Tabelul 46).

**Tabelul 47. Ponderea populației cu acces la servicii de alimentare cu apă și de canalizare prestate de ÎM "Apă-Canal din Drochia"**

Populația cu acces	Nr. De persoane conectate (unități)		Nr. de conectări la sisteme de alimentare cu apă (unități)				Nr. de conectări la sisteme de canalizare (unități)			
	Alimentare cu apă	Canalizare	Gospodării individuale	Blocuri locative	Instituții publice	Total	Gospodării individuale	Blocuri locative	Instituții publice	Total
<b>15500</b>	12162	8644	2769	4385	200	<b>7354</b>	702	4383	200	<b>5085</b>

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

Raportarea indicatorilor de tendință a activității Întreprinderii oferă Managerului Șef și personalului de decizie posibilitatea de a evalua situația de poziționare generală al acestei activități, inclusiv de a depista pe viitor direcțiile de activitate în domeniu.

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Puncte forte și slabe ale sistemului de control intern</b>	
<b>–</b>	<b>Gradul mic de formalizare a funcției de control</b>
<b>Cauze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Lipsa reglementării funcției de control</li> <li>◀ Lipsa formalizării procedurilor de control</li> <li>◀ Lipsa formelor de raportare și documentare</li> <li>◀ Lipsa standardelor de raportare</li> <li>◀ Lipsa standardelor de activitate</li> <li>◀ Lipsa indicatorilor de eficiență</li> <li>◀ Lipsa automatizării sistemului de control</li> </ul>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Imposibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității</li> <li>▶ Nivelul scăzut al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată de conducerea Întreprinderii</li> <li>▶ Caracter de control impulsiv</li> <li>▶ Verificări situaționale</li> <li>▶ Controlul intern prezintă un rol slab în privința disciplinării personalului în îndeplinirea obligațiilor sale</li> <li>▶ Implementarea metodelor de control din partea fondatorului pe cale de raportare anuală referitor la activitatea Întreprinderii</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Implementarea sistemului de raportare de control</li> <li>⇨ Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și activității curente</li> <li>⇨ Sistematizarea documentației</li> <li>⇨ Elaborarea indicatorilor de eficiență a activității operaționale și strategice</li> <li>⇨ Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență aceștia se vor clasifica după următoarele categorii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>indicatorii operaționali de eficiență</b> – 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 )</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență în management</b> (nivelul de acoperire a populației, numărul de contoare instalate, din acoperirea totală a clienților)</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență financiară</b> (rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, grad de returnare a datoriilor)</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor</b> (gradul de schimbare a rețelei, gradul de lucrări de reparație a sistemului de furnizare a apei și canalizare)</li> </ul> </li> <li>⇨ Implementarea sistemului de raportare sistematică</li> <li>⇨ Implementarea programului sistematic de control</li> <li>⇨ Îmbunătățirea gradului de raportare operativă</li> <li>⇨ Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal</li> <li>⇨ Repartizarea periodică a obligațiilor personalului pentru majorarea eficienței</li> <li>⇨ Reglementarea activității prin elaborarea consecutivității proceselor</li> </ul>

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

## 6. Analiza managementului resurselor umane

### 3.5.1. Gestiunea resurselor umane (Activități de personal)

#### Echipa de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală „Apă-Canal din Drochia” este administrată de Managerul-șef – domnul Moltov Igor. Managerul-șef este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Drochia.

Figura ce urmează ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Managerului-șef al ÎM. Astfel, în subordinea Managerului-șef se află:

- Șeful -adjunct, conducerea metodică și coordonarea activităților subdiviziunilor structurale (*management nivel de vârf*),
- Inginerul - șef, exercită conducerea tehnică a ÎM și stabilește direcțiile de dezvoltare tehnică (*management nivel mediu*),
- Contabil șef, responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Economist, responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Inspectorul pe cadre, care exercită și funcția de dactilografă și care este responsabil de politica pe cadre, dactilografiere (*management nivel mediu*).

În subordinea Șefului - adjunct se află (*echipa management nivel de jos*):

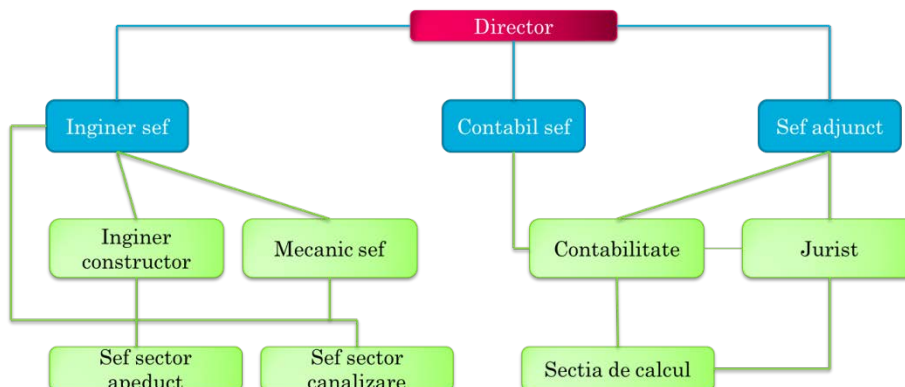
- Contabilitatea (contabil pe salariu, contabil pe materiale, contabil-casier) ,
- Juristul, responsabil de servicii, contracte, acordarea consultațiilor,
- Secția de calcul (sectorul comercial)- conducerea sectorului comercial.

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

- Șeful sectorului apeduct – conducerea totală a gospodăriei de apeduct
- Șeful sectorului canalizare – conducerea totală a gospodăriei de canalizare,
- Inginer constructor, responsabil de sectorul construcții și reparații,
- Mecanic șef, responsabil de parcul auto din întreprindere.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și suplinirea postului de dactilografă. 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. Structura deziderat a echipei de conducere este propusă în recomandări, prin Figura 19.

**Figura 19. Echipa de conducere ÎM „Apă-Canal din Drochia”**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Apă-Canal din Drochia”**

Totodată, la capitolul delegării este necesară delimitarea clară a managementului de vârf de managementul celorlalte două nivele prin delegarea responsabilităților de gestiune către șeful-adjunct și inginerul-șef, precum și gestionarea directă a contabilității și resurselor umane de către managerul-șef.

### **Strategii și politici de resurse umane**

ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 din Drochia" 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 18), 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 ÎM "Apă-Canal din Drochia" dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă frigura de jos.

**Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL**

În ce privește politicile de personal a întreprinderii ÎM "Apă-Canal din Drochia", acestea sunt reglementate de către legislația în vigoare, principalele măsuri legislative fiind:

- ☞ Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea nr.154-XV din 28 martie 2003, cu modificările și completările ulterioare;
- ☞ Legea nr. 847-XV din 14 februarie 2002 "Cu privire la salarizarea muncii";
- ☞ Legea nr. 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 de muncă la nivel de unitate pentru anii 2013-2017 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 ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 18.

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

### **Fișe de post**



În companie sunt stabilite fișe de post pentru posturile din administrație și pînă la nivel de controlori. Fișele au fost actualizate și resemnate în anul 2011, o parte fiind în limba română, altă parte în limba rusă. Fișele de post sunt optimale, cu fără prea multe detalii (exemplu este dat în Anexa 4).

### **Planificarea necesarului de resurse umane**

Procesul de planificare a personalului în ÎM "Apă-Canal" din Drochia 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 4) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

Planificarea în prezent se face în baza programului de producere - anual - unde este reflectat fondul de salarizare total și numărul unităților de personal. Cifrele de facto sunt urmărite în fiecare trimestru și semestru și la sfârșit de an, când se analizează rezultatele.

Cheltuielile generale și administrative constituie 33% 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. 46% în anii 2010 - 2011, în 2012 aceasta a înregistrat o pondere de 18%, însă ca sumă aceasta nu a avut schimbări, 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 3 030 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 din Drochia" 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 sau la recomandare. Interviuul primar îl efectuează specialistul responsabil de resursele umane de comun acord cu șefii de sector, după care interviul de angajare îl petrece Managerul-șef al întreprinderii.

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 (toți muncitorii) Controlul periodic medical îl trec unele categorii de muncitori (apeduct, canalizare) în baza contactului încheiat cu Centrul Medicilor de Familie din Drochia. Se întocmesc actele necesare (CIM, ordinul de angajare, T-2). Formele T-2 sunt forme și vechi, și mai noi. 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 se întocmesc de către specialistul pe cadre.

Se efectuează instructajul introductiv în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens - mecanicul principal - Moscalciuc Mihail, șefii de sectoare de asemenea țin instructajele periodice.

La etapa de angajare se i-a cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc. De la toți angajații se solicită fotografii 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, Casa Teritorială de Asigurări Sociale, 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, instruirea 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 de foarte mulți ani. Aceste fapte atestă o atenție insuficientă a pregătirii profesionale continue a angajaților companiei.

Cu toate acestea, la întreprindere se întreprind 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).

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 ÎM "Apă-Canal din Drochia" în baza cărorva indicatori de performanță. Mai mult ca atât, prevederile legislației în vigoare oferă posibilități limitate de promovare a angajaților 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. La companie nu este încheiat un Contract de asigurare a salariaților întreprinderii împotriva accidentelor de muncă.

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.

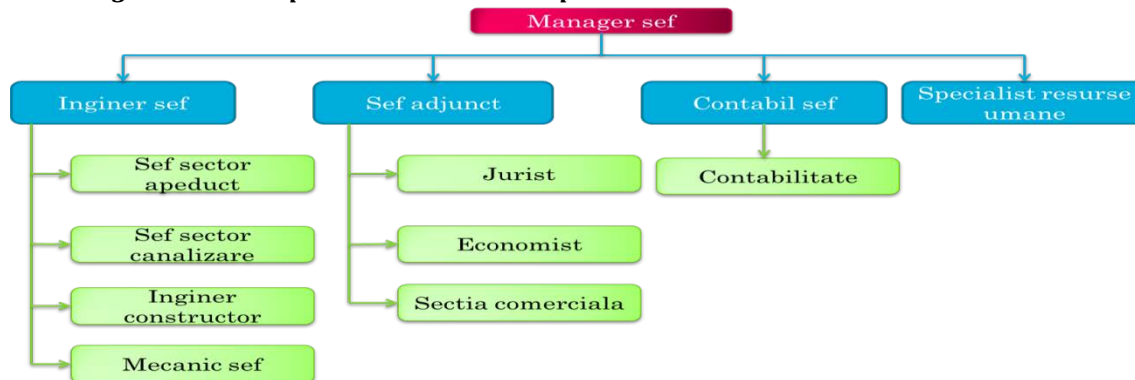
Condiții de muncă sunt asigurate în felul următor: pentru aparatul administrativ – mobilă pentru oficiu, un computer la contabilul-șef, iar altul la sectorul comercial, pentru parcul auto – instrumente pentru lăcutășerie, mijloace anti incendiare, pentru direcția apeduct și canalizare - instrumente pentru lăcutășerie, instrumente electrice, mijloace anti incendiare.

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 (6 sancțiuni în 2013). De asemeni se duc discuții educative la nivelul șefilor de sector și la nivelul conducătorului întreprinderii.

### **Conflicte sociale, relații cu sindicate**

Relațiile angajaților în ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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.

**Figura 22. Organizarea echipei de conducere ÎM „Apă-Canal din Drochia”**



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

**Recomandări**

- Angajarea la un program deplin a managerului de resurse umane.
- 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 elaborării **strategiei de HR** în întreprindere.
- **Fișele de post** necesită actualizare periodică. Fișa trebuie să aibă maxim 2-3 pagini și să fie pusă la dispoziția salariațului, 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 ÎM "Apă-Canal din Drochia" 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 de către conducerea companiei.
- Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizărilor de angajare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Drochia, precum și publicarea avizărilor în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Drochia.
- Divizarea **evidenței 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.
- 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 categoriile 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 pentru anul 2014. 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
- În scopul respectării disciplinei de muncă și gestionării corecte a personalului, reacționării la timp și prompt față de încălcările admise de către salariați, se recomandă aplicarea în continuare a sancțiunilor disciplinare prevăzute de Codul Muncii.

- Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare a categoriilor de personal supus riscurilor sportive.
- Structura deziderată a echipei de conducere este prezentată în Figura 20. Figura 20 reprezintă o organizație funcțional clasică, cu câteva exemple de comunicații pe verticală cu o centralizare directă 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.

### 3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

#### Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 65,1 de posturi și real angajați, dintre care 12,1 sunt în aparatul administrativ și în rest poziții muncitorești Anexa 5 Structura este cu nivele ierarhice. Liniile de raportare sunt stabilite cu reguli de delegare pentru fiecare subdiviziune.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către conducătorul întreprinderii și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 4), 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

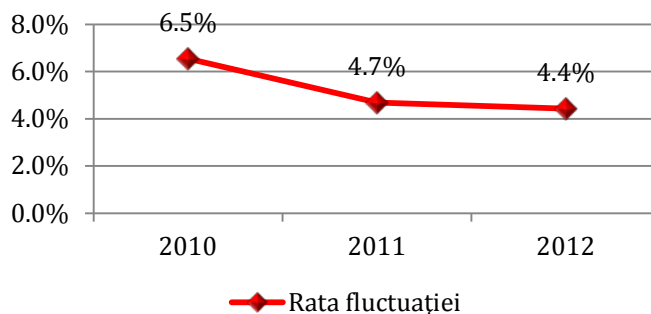
Cel mai important indicator pentru analiza forței de muncă este fluctuația personalului. Indicatorul se calculează pe o perioadă de un an, ca raport dintre numărul angajaților care au plecat și numărul mediu scriptic de angajați:

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

Fluctuația în compania ÎM „Apa-Canal din Drochia” a constituit 6,5% în 2010, 4,7% în 2011 și 4,4% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor ÎM - Anexa 6.

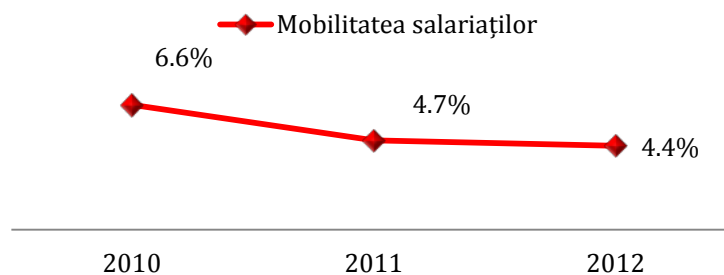
O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnalează probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. O rată scăzută a fluctuației semnalează de asemenea alarmă prin lipsa "reînprospătării" forței de muncă, posibilității promovării unor angajați pe posturile rămase vacante, "autoselecția naturală" a angajaților loiali. Starea economiei din zona incontestabil influențează și ea fluctuația personalului. În vremuri grele, "pofta" de plecare a unor angajați scade, aceștia preferând un loc de munca cu un salariu minim decât riscul negăsirii unui serviciu mult mai bine remunerat sau chiar un șomaj prelungit.

Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



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

Figura 24. Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” din Drochia



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

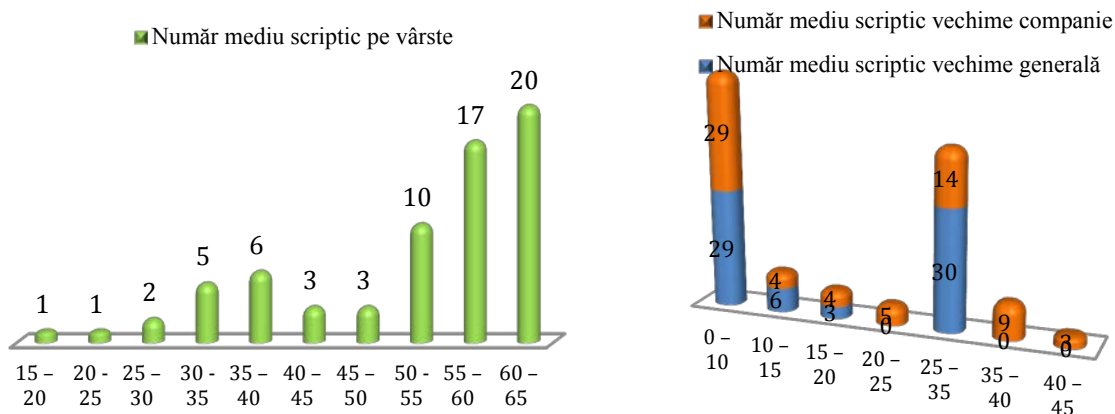
### Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii ÎM „Apa-Canal din Drochia” 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 4 angajați au vârsta de până la 30 de ani, iar 17 angajați se încadrează în diapazonul 30-50 de ani, iar 47 de angajați au vârsta cuprinsă între 50 și 65 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 29 angajați din 65 au vechimea în muncă de până la 10 ani, iar numai 9 angajați au vechimea cuprinsă între 10 și 25 de ani vechime, 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 din zonă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator de către specialiștii calificați din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și semi nocive, precum și a nivelului scăzut al fluctuației.

Figura 25. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012



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

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

Tabelul 48. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	10	4	6	3	3	3	52
Sectorul comercial	9	3	6	1	3	1	43
Sectorul apeduct	24	14	10	1	1	2	52
Sectorul canalizare	19	18	1	2	2	1	48
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>48,75</b>

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

Tabelul 49. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011

Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	11	5	6	4	3	3	51
Sectorul comercial	10	3	7	1	3	1	44
Sectorul apeduct	26	16	10	1	3	2	51
Sectorul canalizare	20	19	1	2	2	1	51
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>49,25</b>

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

Tabelul 50. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012

Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	11	5	6	6	5		52
Sectorul comercial	11	3	8	6	5		50
Sectorul apeduct	25	14	11	1	7	2	54
Sectorul canalizare	21	20	1	2	5	4	51
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>51,75</b>

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

Astfel, în cadrul ÎM activează preponderent bărbați (42 la număr), cu o vârstă medie peste 50 ani, studii preponderent medii-speciale.

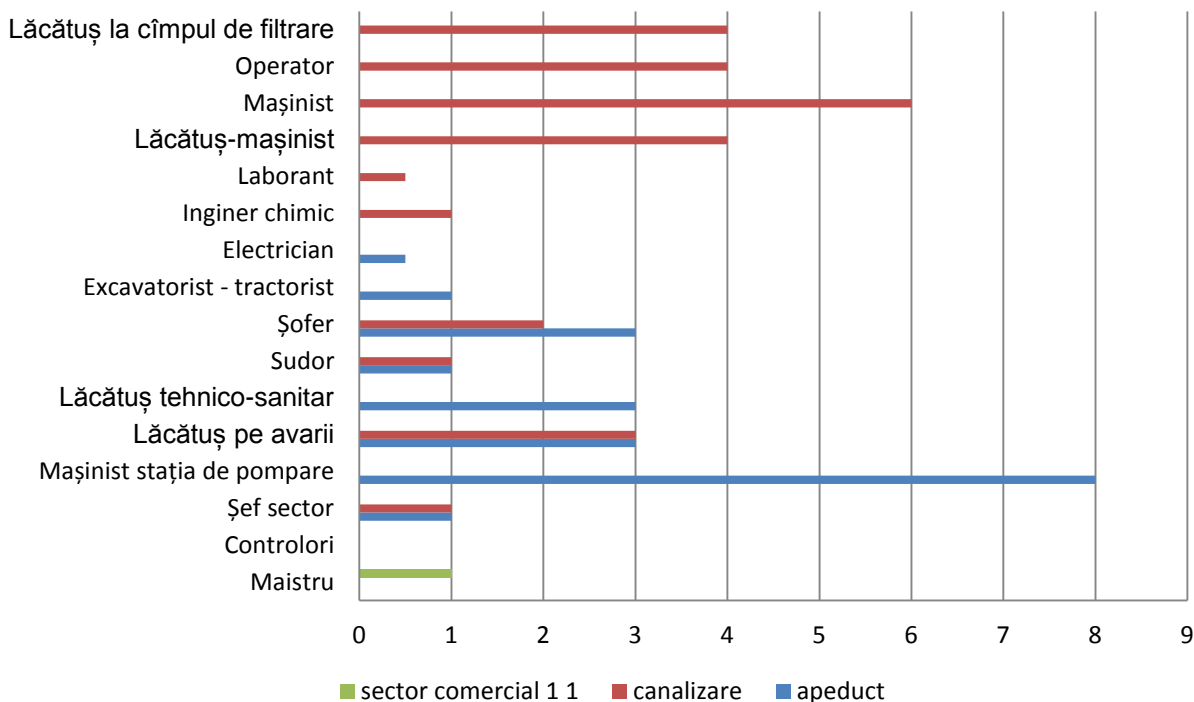
De asemenea a fost realizată structura după tipurile de specializare și direcții de activitate din cadrul companiei. Aici se observă necesitatea stringentă de calificare a muncitorilor calificați și necalificați (ref. recomandările privind perfecționarea personalului).

Figura 26. Structura personalului după tipuri de specializare



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

Figura 27. Structura personalului pe direcții



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

### 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 utilizează metoda tarifară de salarizare cu aplicarea coeficienților de multiplicare de la 1,7 până la 6,2. 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, pe ramură 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 1400 lei pentru toate categoriile de salariați. Salariul se achită integral în contabilitatea întreprinderii, în ultimul timp regulat. Prime nu se achită. 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 în conformitate cu Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013.

Următorul tabel reprezintă corelația dintre mărimea salariilor și suma defalcările făcute în Fondul social, precum și creșterea salariilor în 2011 cu o scădere ușoară în 2012. Astfel, creșterea salariilor în anul 2011 a constituit 22%, iar în anul 2012 s-a înregistrat o scădere de 6 % față de anul 2011.

Suma defalcărilor în Fondul social a înregistrat de asemenea o creștere cu 20% în 2011 și o scădere corespunzătoare a acestora cu 6% în 2012.

**Tabelul 51. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei**

				Pondere			Creștere	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2011	2012
Salariile	1 974 478	2 414 800	2 027 700	79%	79%	79%	22%	-16%
Fondul social	534 237	639 900	549 700	21%	21%	21%	20%	-14%
	<b>2 508 715</b>	<b>3 054 700</b>	<b>2 577 400</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>22%</b>	<b>-16%</b>

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

De asemenea a fost analizată evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, astfel salariul mediu lunar în 2010 a constituit 2697 lei, în 2011 a fost 3144 lei, iar în 2012 a înregistrat o scădere și a constituit 2485 lei.

### **Sistemul de motivare**

Pe lângă salariul de bază, există și alte forme de motivare materială (sporuri la salariu pentru vechime în muncă, prime - mici sume (100-200 lei) care sunt acordate femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie din contul sindicatelor. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc (1 foaie în 2013 și foi pentru odihna de vară a copiilor angajaților de la organizația sindicală republicană). Alte forme de motivare materială și nematerială sunt descrise în Contractul colectiv de muncă al întreprinderii și din contribuțiile sindicatului de la întreprindere.

### **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 ÎM „Apă-Canal din Drochia” 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 din Drochia” pentru a ridica la nivel dorit lucrul cu resursele umane ale companiei prin elaborarea și aprobarea unei politici și strategiei de resurse 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.



## 7. Analiza financiar - contabilă

### 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 ÎM. „Apă-Canal din Drochia” și principiile de contabilizare.

#### 3.6.1.1. Structura organizațională

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.

Sistema managementului financiar poate fi prezentată 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 „Apă-Canal din Drochia” o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

**Departamentul financiar** în cadrul întreprinderii „Apă-Canal din Drochia” este reprezentat de doi specialiști: contabil-șef și economistul care 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.

În cazul ÎM „Apă-Canal din Drochia” nu există o procedură ce ar conține descrierea principiilor și standardelor de formare a bazei informaționale interne, astfel la momentul actual această bază se formează de fiecare departament în parte și în diferite baze informaționale, atât pe hârtie cât și în formă electronică.

În continuare vom analiza metodele de evidență a informației în cadrul departamentului financiar.

**Tabelul 52. Evidența și instrumente de evidență a informației**

Direcția	Forma de evidență	Comentarii
<b>Contabilitate</b>		
Evidența contabilă	Manual, pe suport de hârtie	<i>Evidența contabilă a Întreprinderii este ținută manual pe suport de hârtie, în diferite registre de evidență.</i>
Evidența mijloacelor fixe		<i>Se ține în dependență de categoria acestora și pe tipuri de activități. Se înregistrează în borderoul de evidență a Mijloacelor Fixe: denumirea M.F.; valoarea M.F. la începutul perioadei de gestiune; suma intrărilor; suma corectărilor; valoarea M.F. ieșite; uzura calculată; uzura cumulativă și valoarea de bilanț. Se calculează uzura după metoda liniară conform politicii de contabilitate.</i>
Evidența debitorilor		<i>Se duce lunar în borderoul de evidență a persoanelor fizice și a persoanelor juridice repartizat pe servicii, volumele consumate, valoarea acestora și soldurile spre achitare.</i>
Evidența creditorilor		<i>Se duce în dependență de categoria acestora și de termenul expirat de achitare.</i>
Evidența veniturilor		<i>Se duce pe categorie de activități</i>
Evidența costurilor		<i>Se duce pe categorie de activități</i>
<b>Economică</b>		
Prognozarea și Bugetarea	Pe suport de hârtie	<i>Prognozarea și bugetarea se face anual pe o perioadă de un an cu intervale trimestriale</i>
Evidența volumului de apă pompată și realizată	Pe suport de hârtie	<i>În baza datelor colectate, trimestrial se ține evidența volumului de apă pompat și volumului de apă realizat</i>
Calcularea tarifelor	Pe suport de hârtie	<i>Calcularea tarifelor este efectuată în conformitate cu „Metodologia de precizare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru serviciile publice de aprovizionare cu apă, evacuarea și epurarea apelor menajere” aprobată prin hotărârea ANRE Nr. 164 din 29.11.2004.</i>

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia”

Metoda de evidență a datelor în cadrul întreprinderii municipale prezintă atât aspecte pozitive cât și negative. Unul dintre aspectele pozitive este faptul că economistul și contabilul poate decide metoda de elaborare a rapoartelor în dependență de necesități, însă aceasta mărește timpul de prelucrare a datelor. *De asemenea în cazul evidenței informației manuale nu este posibilă formarea rapoartelor consolidate în dependență de diferite criterii.*

După cum se vede din Figura 28 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, și în departamentul financiar exclusiv este conducătorul.

**Planificarea și formarea strategiilor** – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. Până în anul 2012 în cadrul întreprinderii municipale nu se efectua planificarea și formarea strategiilor pe termen lung, Toate planificările erau efectuate pentru activitatea curentă și erau pe termen scurt, Din momentul schimbării conducerii (directorului întreprinderii), succesorul a efectuat analiza situației întreprinderii și la momentul actual efectuează schimbări atât al mediului intern al întreprinderii cât și principiile de lucru a acesteia. De asemenea conducătorul este în proces de elaborarea a planurilor și strategiilor pe termen lung.

**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. Odată cu schimbarea conducerii și reorganizării proceselor de lucru interne la întreprindere acest proces va începe să fie organizat și controlat de către conducere.

**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 53.

**Tabelul 53. Lista rapoartelor întocmite de ÎM „Apă-Canal” Căușeni**

<b>№</b>	<b>Nr. raportului</b>	<b>Denumirea raportului</b>	<b>Destinatar</b>	<b>Perioada de prezentare</b>
<b>Direcția contabilitate</b>				
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 utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
<b>Direcția economică</b>				
1.	1 – gospodăria apelor	Utilizarea apei	Concernul Republican „Apele Moldovei”; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
2.	1 – apeeducte 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	Departamentul de	anual

		înzestrarea cu tehnică de calcul	statistică;	
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 prezentate de ÎM „Apă-Canal din Drochia”

**Control** – funcția de control în cadrul ÎM „Apă-Canal din Drochia” 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.

#### **Recomandări:**

- ⇒ Dotarea angajaților cu tehnica de calcul;
- ⇒ O dată cu formarea noilor procese de lucru se recomandă de a trece la evidența contabilă, formarea rapoartelor și evidența informației per consumatori în sistemul de contabilitate 1C.

### **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 din Drochia” 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;

#### **3.6.2.1. Analiza bilanțului**

Situația financiară a ÎM „Apă-Canal din Drochia” 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 „Apă-Canal din Drochia” este anul 2010.

**Tabelul 54. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)**

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERM. LUNG				<b>Analiza pe orizontală</b>			<b>Analiza pe verticală</b>		
Active nemateriale	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Active materiale	13 628	13 220	3 829	100%	97%	28%	92,0%	90,2%	75,7%
Active financiare TL	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Terme Lung</b>	<b>13 628</b>	<b>13 220</b>	<b>3 829</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>	<b>28%</b>	<b>92,0%</b>	<b>90,2%</b>	<b>75,7%</b>
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	68	357	250	100%	525%	367%	0,5%	2,4%	4,9%
Creanțe pe termen scurt	1 100	1 076	972	100%	98%	88%	7,4%	7,3%	19,2%
Investiții pe termen scurt	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	10	5	9	100%	55%	95%	0,1%	0,0%	0,2%
Alte active curente	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Curente</b>	<b>1 178</b>	<b>1 438</b>	<b>1 231</b>	<b>100%</b>	<b>122%</b>	<b>104%</b>	<b>8,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>24,3%</b>
<b>TOTAL ACTIVE</b>	<b>14 806</b>	<b>14 658</b>	<b>5 059</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>34%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	46	46	46	100%	100%	100%	0,3%	0,3%	0,9%
Rezerve prevăz. de statut	14 162	14 030	13 564	100%	99%	96%	95,6%	95,7%	268,1%
Profit nerepartizat	-178	-512	-11 527	100%	-87%	-6267%	-1,2%	-3,5%	-227,8%
Capital secundar	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Capital Propriu</b>	<b>14 030</b>	<b>13 564</b>	<b>2 082</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>	<b>15%</b>	<b>94,8%</b>	<b>92,5%</b>	<b>41,2%</b>
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total DATORII pe TL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	0	0	0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	331	355	300	100%	107%	91%	2,2%	2,4%	5,9%
Datorii pe TS calculate	445	739	2 677	100%	166%	601%	3,0%	5,0%	52,9%
<b>Total Datorii pe TS</b>	<b>777</b>	<b>1 094</b>	<b>2 977</b>	<b>100%</b>	<b>141%</b>	<b>383%</b>	<b>5,2%</b>	<b>7,5%</b>	<b>58,8%</b>
<b>Total PASIVE</b>	<b>14 806</b>	<b>14 658</b>	<b>5 059</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>34%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Sursa: Bilanțul Contabil al Întreprinderii Municipale „Apă-Canal din Drochia”**

**Concluzii:**

- Pe parcursul perioadei analizate valoarea activelor înregistrează o micșorare semnificativă în anul 2012 datorită micșorării valorii activelor nemateriale.

În continuare vom analiza principalele grupe influente în formarea activului și surselor de finanțare a acestora.

**Analiza Activului**

În structura activelor ÎM „Apă-Canal din Drochia” cea mai mare parte o au activele pe termen lung cu ponderea de 75,7% la finele anului 2012, activelor curente revenindu-le 24,3%.

Cum se vede din Figura 29 în anul 2012 a avut loc o schimbare esențială în structura activelor, și anume micșorarea ponderii activelor pe termen lung, care a fost generată de ieșirea (vânzarea) mijloacelor fixe (în cazul dat a imobilului).

În continuare vom analiza mai detaliat structura activelor pe termen lung unde se va menționa și despre mijloacele fixe vândute.

**Activele pe termen lung**

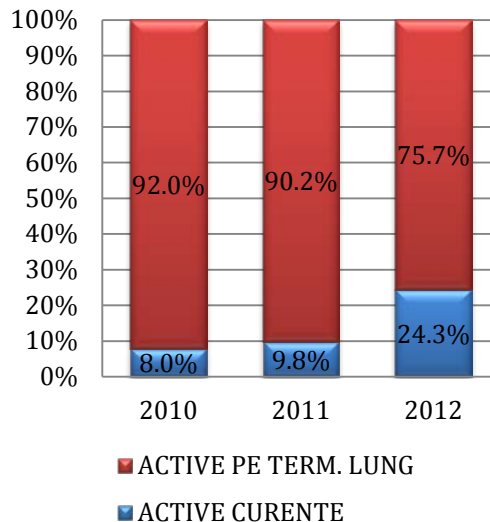
Structura mijloacelor fixe prezentată în Figura 30, reflectă că cea mai mare parte din activele pe termen lung o dețin clădirile (47,87%), după care cu o mica diferență sunt construcțiile cu destinație specială. Lista mijloacelor fixe poate fi văzută la Anexa 7.

În categoria clădiri cea mai mare pondere o deține Clădirea stației de epurare care are valoarea inițială 6,8 mil. lei (95,84% din total categoria clădiri). Deoarece această constructivă are 37 de ani de la înființare ea înregistrează un grad înalt al uzurii – 76,53% (Figura 30). În structura acestei categorii mai intră și garajul pentru transport, care are o valoare nesemnificativă.

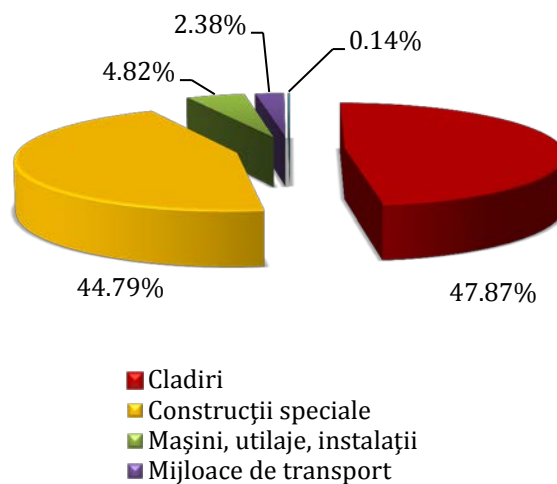
Construcțiile speciale la fel ca și clădirile sunt din anii '70 – '80 și înregistrează un grad de uzură de 75% ce este foarte înalt, Un grad mai mic de uzură înregistrează – mașini, utilaje, instalații, aceasta datorându-se caracteristicilor acestor mijloace fixe, și anume perioada de exploatare mica, deteriorarea în cazurile de exploatare incorectă și necesită investiții permanente.

Pe parcursul anilor 2011 – 2012 ÎM „Apă-Canal din Drochia” a beneficiat de ajutor din partea unui ONG din Olanda. În cadrul acestei lucrări întreprinderea municipală a beneficiat de consultațiile unui expert voluntar în domeniu, care a oferit instructaj personalului în utilizarea mijloacelor fixe și organizarea lucrărilor din cadrul întreprinderii.

De asemenea întreprinderea a beneficiat de mijloace fixe cu titlu gratuit, printre care se enumeră: asenizator, pompe și contoare atât pentru contorizarea apei extrase cât și contoare pentru abonați.

**Figura 29. Structura activelor (2010 - 2012)**

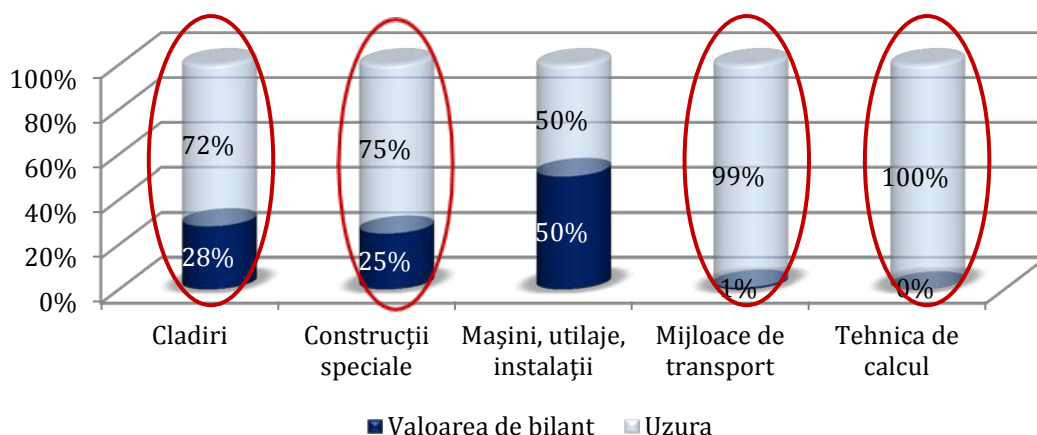
**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

**Figura 30. Structura Mijloacelor fixe, 2012**

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

Valoarea totală a donației a constituit 1 mil. lei. Aceasta reflectându-se asupra gradului de uzură a utilajelor și instalațiilor.

**Figura 31. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

În ultimii ani de activitate 2010 – 2013 de asemenea au fost efectuate investiții în construcțiile cu destinație specială atât din resursele proprii ale companiei cât și din resursele bugetare (oferite de consiliul local). Astfel din resursele proprii au fost construite 800 metri apeduct de nivel centrat, această investiție fiind necesară datorită înregistrărilor pierderilor enorme de apă prin apeductul utilizat până la construcția unui nou.

La momentul de față ÎM „Apă-Canal din Drochia” participă la Proiectul Transfrontalier cu scopul de a primi finanțarea pentru construcția rețelei de canalizare și a unei stații de epurare, pentru regiunea orașului unde întreprinderea prestează doar servicii de aprovizionare cu apă, iar apa uzată a acestei regiuni ajunge în lacul din apropiere.

*Figura 31. prezintă o situație critică la mijloace de transport (în această figură nu se reflectă asenizatorul) și tehnica de calcul. Practic întreprinderea este pusă în situația când trebuie să apeleze la persoane terțe pentru a efectua careva lucrări de teren, deoarece tehnica ce este în dispoziția întreprinderii nu permite efectuarea tuturor lucrărilor.*

În momentul când întreprinderea municipală a fost reorganizată acesteia i-au fost transmise în gestiune mijloace fixe și mijloace circulante conform actului de primire predare întocmit la reorganizare. Pe parcursul activității întreprinderea nu utilizează toate mijloacele fixe ceea ce a dus la conservarea anumitor bunuri. La situația de la finele anului 2012 conservate sunt mijloace fixe de la apeduct (valoarea de bilanț 8,9 mil. lei, gradul de uzură fiind de 55%), de la stația de purificare (valoarea de bilanț a acestora fiind egală cu 0) și din sectorul auxiliar (valoarea de bilanț – 135,6 mii lei, gradul de uzură fiind de 47%). Lista mijloacelor fixe conservate pot fi văzute la Anexa 9.

### Constatări și Recomandări:

- ➔ În raportul final al Expertului voluntar din cadrul ONG-ului Olandez a fost menționată posibilitatea întreprinderii municipale de a colabora cu o companie de aprovizionare cu apă din Olanda. Se recomandă de a continua colaborarea cu reprezentanții ONG-ului și de a încerca colaborarea cu o companie de aprovizionare cu apă din Olanda, aceasta va permite efectuarea schimbului de experiență, poate la obținerea unor mijloace fixe cu titlu gratuit, iar cea mai binevenită ar fi consultarea angajaților în metodele de organizare și lucrului cu utilajele;
- ➔ Extrem de necesară este îndreptarea atenției spre efectuarea investițiilor în construcțiile cu destinații speciale, aceasta va permite micșorarea pierderilor;
- ➔ Asigurarea angajaților cheie cu tehnică de calcul pentru a se putea organiza o activitate cât mai eficientă.

### Activele curente

Structura Activelor curente a întreprinderii municipale este prezentată în Figura 32 de unde se observă că cea mai mare pondere este deținută de Creanțele pe termen scurt (79% la finele anului 2012). Pe anilor 2010 – 2011 ponderea creanțelor pe termen scurt a înregistrat o micșorare doar datorită majorării valorice a stocurilor de materiale. Ca valoare creanțele au înregistrat o diminuare ne semnificativă.

În Tabelul 50 sunt prezentate creanțele ÎM „Apă-Canal din Drochia” în dependență de termenul de plată expirat, de unde se observă că o ponderea destul de mare este deținută de creanțele cu termenul expirat mai mare de un an (41,7%), urmate de creanțele de până la trei luni (37,5%).

**Tabelul 55. Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul expirat de plată, mii lei (2010 – 2012)**

Trecut peste termen de scadență		2010	2011	2012
1	la care termenul de plată n-a sosit	12,5	3,5	2,9
2	până la 3 luni	380,0	402,0	364,4
3	de la 3 luni până la 1 an	201,4	220,0	199,4
4	mai mult de 1 an	506,5	450,4	405,3
<b>Total</b>		<b>1 100,4</b>	<b>1 075,9</b>	<b>971,9</b>

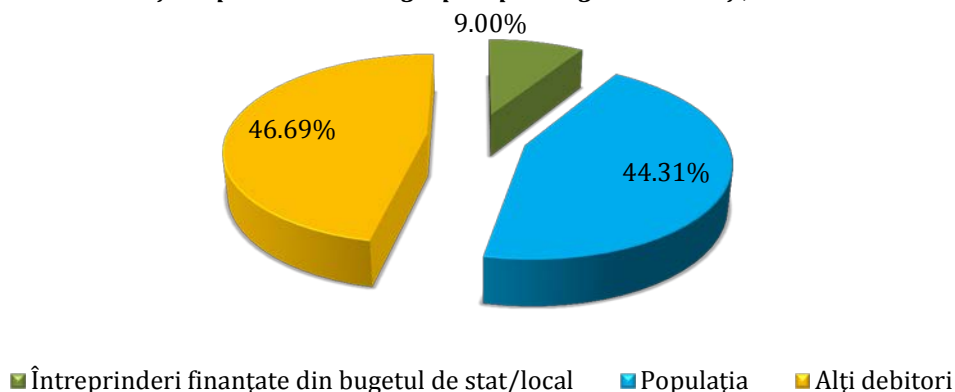
**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”**

În creanțele cu termenul expirat mai mare de un an cea mai mare pondere o are întreprinderea „Termocomservice” (330,1 mii lei) care poate fi trecută la pierderi deoarece aceasta este faliment. Restul datoriilor având o pondere mică și formate de populație și persoane juridice.

După cum este prezentat în Figura 33 (din categoria Alți debitori excludem creanța întreprinderii „Termocomservice”) cea mai mare pondere în creanțe o deține populația.

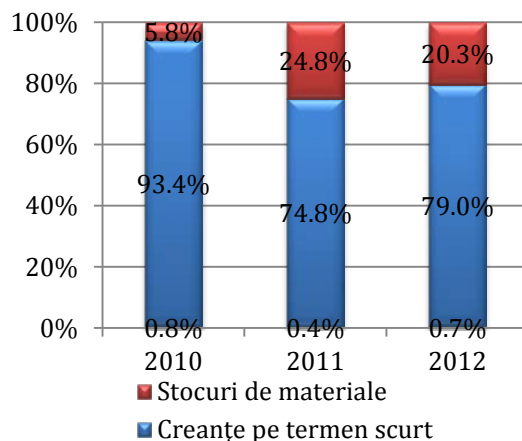
Conform contractul de prestare a serviciilor de apă și canalizare încheiate între ÎM „Apă-Canal din Drochia” și beneficiarii de servicii, termenul maxim de plată este de 30 zile, *conform calculării vitezei de rotație a creanțelor aceasta înregistrează un termen mediu de plată de 65 zile, ceia ce este de două ori mai mare ca termenul de plată contractat, însă pe parcursul perioadei analizate acest indicator este în descreștere (de la 84 zile în 2010 la 65 în 2012).*

**Figura 33. Structura Creanțelor pe termen scurt grupate pe categorii de clienți, 2012**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”**

**Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012)**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”**



## 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.

În Figura 34 se poate vedea structura pasivului întreprinderii municipale unde capitalul propriu deținea o pondere majoritară până în anul 2012. Situația nu a fost schimbată din cauza majorării datoriilor pe termen scurt, ci din *cauza înregistrării pierderilor din activitatea operațională, dar cea mai mare pierdere a venit de la activitatea de investiții -8,7 mil lei.*

Pierderea a fost înregistrată în urma vânzării unei Stații de pompare. Vânzarea imobilului a avut loc prin licitație cu acordul Consiliului Orașenesc din Drochia prin Decizia №5/6 din 30.05.2011.

În total au fost vândute 0,675 ha de teren, cu 4 construcții a căror suprafață totală constituie 699,6 m<sup>2</sup>. Conform contractului de vânzare – cumpărare imobilele au fost evaluate de un evaluator independent care a stabilit prețul de piață la nivelul de 238 mii lei, iar suma *contractului a constituit 275 mii lei.*

După cum se vede și din Figura 34 întreprinderea municipală nu are datorii pe termen lung, din categoria datoriilor se înregistrează doar datoriile pe termen scurt.

### Datoriile pe termen scurt

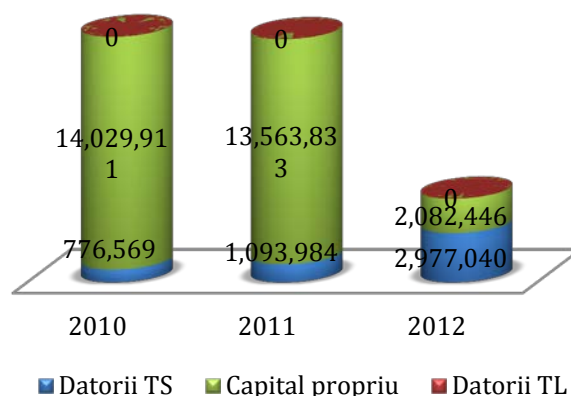
- *Datoriile pe termen scurt calculate:* după cum este prezentat în Figura 35 se înțelege că majorarea ponderii în total pasiv nu a fost doar din motivul înregistrării pierderilor dar și din *majorarea datoriilor față de buget, de 445 ori, ceea ce reprezintă o sumă considerabilă – 1,8 mil. lei. Această datorie a fost generată din calcularea taxei pe valoarea adăugată a imobilului vândut.* Restul datoriilor, din categoria datoriilor calculate, pe parcursul perioadei analizate au avut schimbări nesemnificative și toate fiind în descreștere.

### 3.6.2.2. Analiza rezultatelor financiare

Pentru anii 2010 – 2012 ÎM „Apă-Canal din Drochia” a înregistrat doar valori negative a Profitului brut, iar în 2012 acesta a ajuns la o valoare de – 11,1 mil lei (Analiza rezultatelor financiare pe diagonală și verticală este prezentată la Anexa 10). Este de menționat că întreprinderea municipală înregistrează pierderi deja din activitatea operațională.

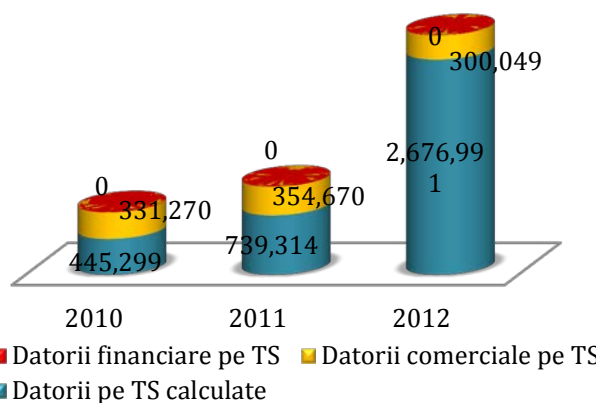
În continuare vom analiza mai detaliat veniturile și cheltuielile pentru a putea vedea cauzele înregistrării profitului negativ atât de înalt.

Figura 34. Structura pasivului, 2010 - 2012



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

Figura 35. Structura datoriilor pe termen scurt, lei 2010 - 2012



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

## Analiza veniturilor

Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă potabilă și evacuarea apei uzate, persoanelor fizice și juridice. Din Figura 36 se poate vedea evoluția vânzărilor pe tipuri de servicii prestate unde predomină veniturile din serviciul de aprovizionare cu apă potabilă.

După cum se vede în Figura 36 vânzările înregistrează o tendință de creștere. Figura 36 prezintă comparația dintre evoluția volumelor vânzărilor și cantitățile de servicii realizate, de unde se vede că în anul 2011 vânzările (lei) au înregistrat o creștere mai mare ca vânzările (m<sup>3</sup>) cu 4%.

Conform Deciziei №8/6 din 03.11.2009 cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate, a Consiliului Orășenesc din Drochia (Anexa 11), tarifele sunt stabilite pentru diferite categorii de consumatori. Conform acestei decizii tarifele pentru persoanele fizice din sectorul contorizat pentru apă și canalizare sunt stabilite la nivelul de 17 lei/m<sup>3</sup>, iar pentru agenții economici – 70 lei, astfel povara tarifului este pe agenții economici.

De asemenea decizia prevede tarif special la canalizare și epurare pentru două întreprinderi bugetare ÎMSP Spitalul raional și Centrul Medicilor de Familie – 17 lei/m<sup>3</sup>. În afară de tarif redus pentru aceste întreprinderi conform deciziei mai au și reducere la consum de -80% de la 01.02.2010.

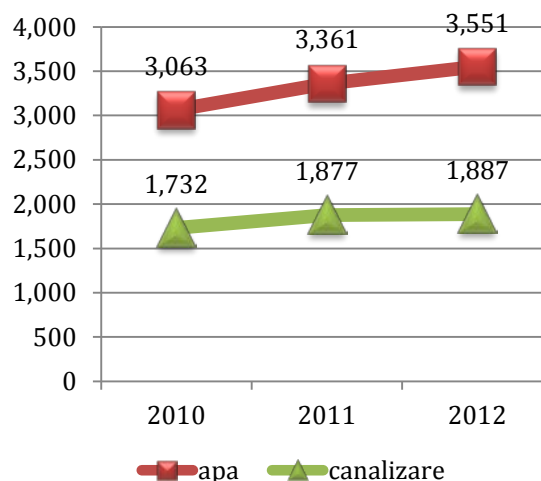
Luând în considerare toate aceste reduceri pe parcursul anilor 2008 – 2012 ÎM „Apă-Canal din Drochia” *sau micșorat încasările de la prestarea serviciilor de canalizare cu 1,0 mil. lei, iar în ultimul an (2012) nu s-au încasat 264,7 mii lei, ceea ce reprezintă 14,3% din total venituri pe serviciul de canalizare.*

Cele mai mari venituri întreprinderea le înregistrează de la serviciile prestate persoanelor fizice (59,96%), apoi de la persoanele juridice (18,97%) și cu o mică diferență de la instituțiile publice (17,07%). Situația se schimbă în cazul volumelor de apă potabilă livrată și de apă uzată evacuată, ponderea persoanelor fizice în total se majorează până la 81,18%, a persoanelor juridice la 11,17% și instituțiile publice la 6,94%.

## Analiza cheltuielilor

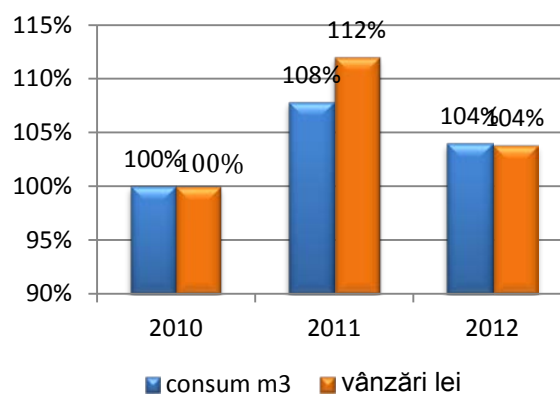
Din analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii municipale se vede că întreprinderea înregistrează pierdere deja din activitatea operațională ceea ce este un factor negativ. Din Tabelul 51 se vede că cea mai mare pondere în total cheltuieli ale întreprinderii municipale sunt Costurile

**Figura 36. Evoluția vânzărilor pe tipuri de servicii, 2010 - 2012**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

**Figura 37. Evoluția vânzărilor în comparație: volum/valoare**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

vânzărilor în mediu 84% pentru anii 2010 - 2011, iar pentru anul 2012 acestea sau micșorat până la 67% doar ca pondere, din contul majorării cheltuielilor general administrative.

Tabelul 56. Structura cheltuielilor ÎM în evoluția, mii lei, 2010 - 2012

	2010		2011		2012	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
<b>Vânzări nete</b>	<b>4 795</b>	<b>-</b>	<b>5 238</b>	<b>-</b>	<b>5 438</b>	<b>-</b>
<b>Costul vânzărilor</b>	<b>4 647</b>	<b>85%</b>	<b>5 498</b>	<b>83%</b>	<b>5 555</b>	<b>67%</b>
apa	2 940	63%	3 590	65%	3 698	67%
canalizare	1 707	37%	1 908	35%	1 857	33%
<b>Profit brut</b>	<b>148</b>		<b>-260</b>		<b>-117</b>	
Cheltuieli generale și administrative	823	15%	1 008	15%	2 743	33%
Alte cheltuieli operaționale	13	0%	85	1%	32	0%
<b>Total Cheltuieli</b>	<b>5 484</b>	<b>100%</b>	<b>6 590</b>	<b>100%</b>	<b>8 330</b>	<b>100%</b>
<b>Profit (pierdere) din activitatea operațională</b>	<b>-689</b>		<b>-1 108</b>		<b>-2 437</b>	

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

Din tabelul prezentat mai sus se vede că pe parcursul perioadei cheltuielile general administrative au înregistrat o creștere foarte mare, aceasta se observă din pierderile din activitatea operațională, iar în Figura 38 este foarte bine vizibil cum au crescut cheltuielile general administrative în comparație cu creșterea volumului vânzărilor și comparație cu cheltuielilor de producere (costul vânzărilor) și volumele de servicii prestate.

- *Cheltuielile general administrative au crescut cu 30% în 2011, și 231% în 2012 (în comparație cu 2010).*

În continuare se va efectua analiza cheltuielilor pe categoriile: cheltuieli de producere (costul vânzărilor) și cheltuieli general administrative.

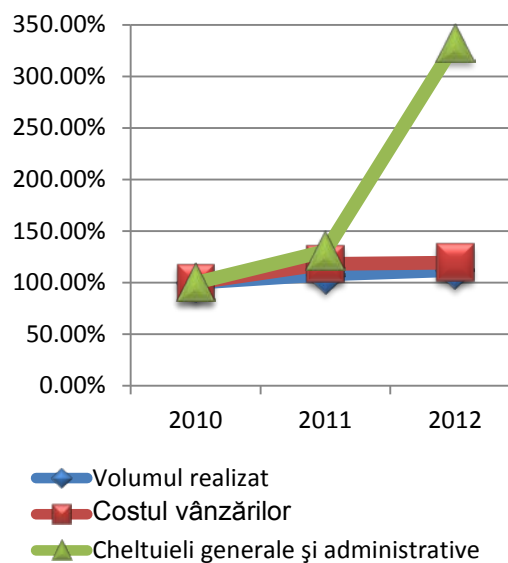
### Cheltuieli de producere

Pe parcursul perioadei analizate creșterea costul vânzărilor a depășit creșterea costului vânzărilor cu 11% în 2011 și 7% în 2012. Această depășire este legată, în cea mai mare măsură, de creșterea tarifelor pentru energia electrică consumată la producere (în 2012 creșterea a fost de ~10%).

*Întreprinderea înregistrează pierderi foarte mari la etapa de distribuire a apei prin rețele apeductului, pe parcursul perioadei analizate pierderile în mediu au constituit 61%, cea ce generează cheltuieli enorme de energie pentru pomparea apei, și fac ca tariful de facto pentru serviciile prestate să fie mai mare ca tariful nominal.*

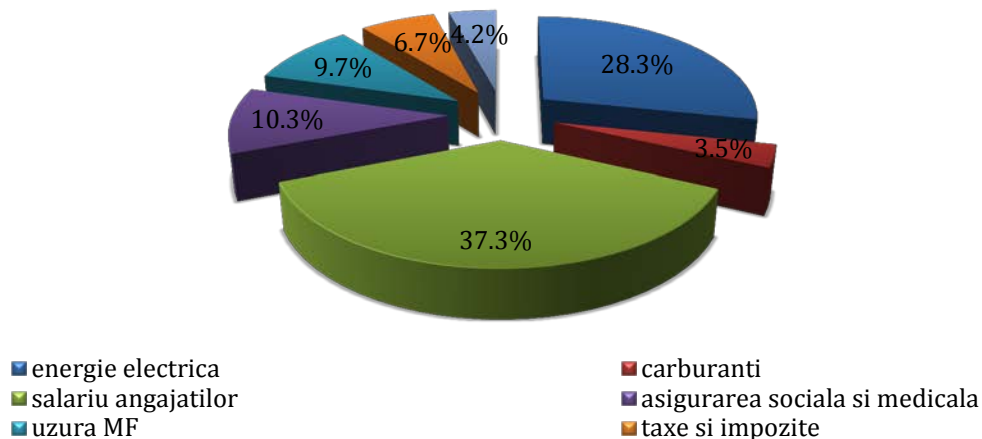
Structura cheltuielilor de producere a ÎM „Apă-Canal din Drochia” este prezentată în Figura 39, de unde se vede că cea mai mare pondere o au cheltuielile privind retribuirea muncii 47,6% (salariile angajaților+asigurările sociale și medicale), apoi sunt urmate de cheltuielile privind energia electrică consumată.

Figura 38. Evoluția comparativă volumelor de servicii prestate cu costul vânzărilor și cheltuielile general administrative, 2010 - 2012



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

Figura 39. Structura cheltuielilor de producere, 2012



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

O astfel de distribuție a cheltuielilor este specifică întreprinderii: pe primul loc cheltuielile pentru retribuirea muncii – este evident că pentru întreținerea în stare de lucru a conductelor ce au un grad de uzură foarte înalt, necesită implicarea în permanență a resurselor umane.

Pierderile din cauza construcțiilor cu destinație specială ce au un grad de uzură ridicată influențează asupra profitului negativ din activitatea operațională, însă o mare influență o are tariful mic stabilit pentru populație. *Chiar dacă povara tarifului a fost trecută pe agenții economici, stabilindu-le un preț cu 71% mai mare ca pentru populație, din cauza numărului mic de agenți economici și a volumului redus de servicii consumate, aceștia acoperă doar 55% pentru apă și 81% pentru canalizare din diferența de tariful stabilit și tariful real.*

**Recomandări:**

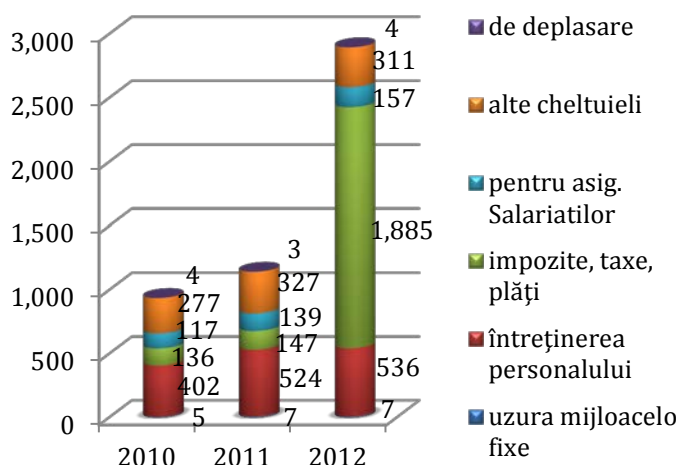
- Atragerea investițiilor pentru repararea/ reconstrucția rețelelor de apeduct, aceasta va duce la micșorarea pierderilor de apă și respectiv la micșorarea cheltuielilor de energie electrică la pompare;
- Revederea tarifelor pentru populație și agenți economici. Tariful foarte ridicat pentru persoanele juridice a dus la micșorarea volumelor de apă consumate cu scopul de a economisi. Micșorarea tarifului pentru agenții economici poate stimula consumul mai mare.

**Cheltuieli general administrative**

Din totalul cheltuielilor întreprinderii municipale, cheltuielile general administrative constituie 33% la finele anului 2012, ce reprezintă o pondere destul de semnificativă. Din Tabelul 54 se vede că acestea au crescut cu 16% în 2012 față de 2010 și 2011.

Din Figura 40 se vede că creșterea din anul 2012 a fost generată de creșterea impozitelor și taxelor achitate de către întreprindere, acestea sunt datorate ieșirii din activele întreprinderii a imobilului realizat în acest an.

Figura 40. Evoluția cheltuielilor general administrative, mii lei, 2010 - 2012



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

**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 57. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012)**

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Activitatea operațională						
Total încasări	5661816	5890950	6541788	100%	104%	116%
Total plăți	5655989	5895252	6537991	100%	104%	116%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	5827	-4302	3797	100%	-74%	65%
Activitatea de investiții	-	-	-	-	-	-
Total încasări	-	-	-	-	-	-
Total plăți	-	-	-	-	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	-	-	-	-	-	-
Activitatea financiară	-	-	-	-	-	-
Total încasări	-	-	-	-	-	-
Total plăți	-	-	-	-	-	-
Flux net total	5827	-4302	3797	100%	-74%	65%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	-	-	-	-	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	3805	9632	5330	100%	253%	140%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	9632	5330	9127	100%	55%	95%

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”**

După cum se vede în Tabelul 57 întreprinderea municipală în 2012 a înregistrat încasări mai mari ca vânzările aceluiași an, încasările suplimentare au fost din vânzarea imobilului și din bugetul local.

**3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiari**

Scopul principal în analiza indicatorilor financiari este de a obține un număr mic 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 „Servicii Comunal-Locative” Rezina, 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 58. Analiza indicatorilor de profitabilitate**

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	3,1%	-5,0%	-2,2%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-14,4%	-21,1%	-44,8%
Marja profitului net (MPN)	-3,7%	-9,8%	-204,6%
Marja costului vânzării	96,9%	105,0%	102,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-1,3%	-3,8%	-534,2%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-1,2%	-3,5%	-219,9%

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

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:

$$MPB = \frac{\text{Profit Brut}}{\text{Vânzări Nete}} \cdot 100$$

Pentru indicatorul marjei profitului brut nu există un nivel optimal stabilit, acesta fiind dependent de mărimea altor cheltuieli operaționale ale întreprinderii.

- ! *Pe parcursul ultimilor doi ani, întreprinderea municipală înregistrează o valoare negativă a marjei profitului brut, aceasta denotă o situație foarte critică a întreprinderii deoarece nu pot fi acoperite cheltuielile operaționale ne mai vorbind despre cheltuielile general administrative.*

Nivelul profitului (pierderea) din activitatea operațională s-a stabilit prin calcularea indicatorului Marja Profitului (Pierderilor) din Activitatea Operațională (MPAO) și s-a calculat conform formulei:

$$MPAO = \frac{\text{Profitul (Pierderea) din Activitatea Operațională}}{\text{Vânzări Nete}} \cdot 100$$

Nu se poate vorbi despre o marjă a profitului din activitatea operațională pozitivă atunci când marja profitului brut înregistrează valori negative. Pe parcursul perioadei analizate acest coeficient se majorează cu o valoare negativă.

Pierderile din activitatea operațională sunt generate de câteva aspecte principale, și anume:

- ✓ *Construcțiile cu destinație specială (în special conductele de apă) unt cu un grad foarte înalt de uzură ceia ce generează foarte mari pierderi caru nu pot fi acoperite de tarifele actuale;*

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:

$$MPN = \frac{\text{Profitul Net}}{\text{Vânzări Nete}} \cdot 100$$

Cu cât marja profitului net este mai ridicată, cu atât se consideră că întreprinderea a avut o activitatea mai bună în acea perioadă.

*În cazul ÎM „Apă-Canal din Drochia” aceste valori sunt negative, aceasta valoare fiind generată de pierderile din activitatea operațională, iar cel mai mult din activitatea investițională ce a dus la înregistrarea pierderilor mai mari de 11 mil. Lei.*

Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE) este unul din cei mai importanți indicatori de măsurare a performanțelor unei întreprinderi și se calculează după următoarea formulă:

$$ROE = \frac{\text{Profitul Net}}{\text{Capital Propriu}} * 100$$

O rentabilitate mare a capitalului propriu înseamnă că o investiție materială mică a acționarilor a fost transferată într-un profit mare, iar asta este cel mai important pentru o afacere.

Din Tabelul 56 se observă că în situația ÎM „Apă-Canal din Drochia” *rentabilitatea capitalului propriu înregistrează un nivel negativ* ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii înregistrează pierderi.

Rentabilitatea Activelor Totale (ROA) măsoară eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut și se calculează după următoarea formulă:

$$ROE = \frac{\text{Profitul Net până la impozitare}}{\text{Total Active}} * 100$$

*Rentabilitatea activelor totale este negativă, deoarece Întreprinderea înregistrează pierdere pe parcursul perioadei analizate.*

### 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 59. Analiza indicatorilor de lichiditate**

Indicatori	2010	2011	2012
<b>Rata lichidității curente (Current Ratio) (1,5-2,5)</b>	1,52	1,31	0,41
<b>Rata lichidității rapide (Quick Ratio) (0,7-1,0)</b>	1,43	0,99	0,33
<b>Rata lichidității absolute (Cach Ratio) (0,2-0,3)</b>	1,52	1,31	0,41

Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”

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. *După cum este prezentat în Tabelul 57, pe parcursul perioadei rata lichidității întreprinderii municipale este în descreștere astfel caracterizând situația dificilă în procesul de îndeplinire a obligațiilor întreprinderii față de creditorii.*

Rata lichidității rapide (Rlr) arată măsura posibilității achitării datoriilor curente din mijloacele bănești disponibile precum și din urma lichidării creanțelor la scadență:

$$Rlr = \frac{\text{Creantele pe termen scurt} + \text{Investitii pe termen scurt} + \text{Mijloace banesti}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Intervalul considerat ca satisfăcător pentru rata lichidității rapide este de 0,7-1,0.

*După cum este prezentat în Tabelul 57 acest indicator la fel înregistrează o descreștere, astfel la finele anului 2010 ajungând la valoare de 0,33, ceea ce este mult mai jos decât intervalele satisfăcătoare.* Un nivel mic al lichidității rapide a fost generat de formarea datoriilor față de buget privind plata taxei pe valoare adăugate a imobilului vândut.

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:

$$Rla = \frac{\text{Mijloace Bănești} + \text{Investitii pe Termen Scurt}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3.

### Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 49 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

**Tabelul 60. Viteza de rotație**

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	83	75	65
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	25	25	20
Viteza de rotație a activelor	ori	0,32	0,36	1,07

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”*

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 din Drochia” și persoanele juridice, instituțiile publice și persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor comunale, termenul standard de scadență a creanțelor este de 30 zile. Dar conform calculelor efectuate a vitezei de rotație a creanțelor ce ne indică termenul de recuperare al acestora la ÎM „Apă-Canal din Drochia” este de la 83 în anul 2010 la 65 zile în anul 2012. Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

$$VRdd = \frac{\text{Creanțe medii}}{\text{Vânzări nete}} * 365 \text{ zile}$$

Depășirea termenului de recuperare a creanțelor înseamnă că creanțele nu se recuperează corespunzător contractului, având un impact negativ asupra cash-ului ceea ce este caracteristic și pentru ÎM „Apă-Canal din Drochia”.

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 20 zile 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 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 1,07 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:

$$Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,995 \cdot X5$$

Această funcție se aplică la societățile ale căror acțiuni nu sunt tranzacționate pe piața de capital.

**Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment**

	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
X1 - capital circulant / total active	-0,007	0,008	-0,092
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,024	-0,035	-1,169
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,024	-0,035	-1,128
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	18,027	14,752	3,843
X5 - cifra de afaceri / total active	0,648	0,356	0,552
Funcția Z	11,342	9,053	-2,613
<b>Probabilitatea de faliment</b>	<b>Nu există</b>	<b>Nu există</b>	<b>Foarte înalt</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”*

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 din Drochia” în ultimul an de activitate a înregistrat o probabilitate foarte ridicată e 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.

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

- pentru întreaga activitate a întreprinderii;
- sau pentru un singur produs sau gen de activitate.

În cazul ÎM „Apă-Canal din Drochia”, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

**Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate**

Indicatori		2010	2011	2012
<b>Pragul de rentabilitate</b>	Lei	6 366 842	8 581 761	17 502 375
<b>„Intervalul de siguranță”</b>	%	-33%	-64%	-222%
<b>Influența volumului vânzării</b>	%	-	0,11	0,06
<b>Influența cheltuielilor fixe</b>	%	-	-0,23	-0,43
<b>Influența tarifelor</b>	%	-	-0,19	-1,21

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia”*

În tabelul de mai sus s-a calculat pragul de rentabilitate care reprezintă valoarea vânzărilor ce trebuiau atinse în perioada respectivă pentru ca Întreprinderea să nu înregistreze pierderi. După cum se vede pentru perioada anului 2010 valoarea vânzărilor trebuie să atingă un nivel foarte înalt al vânzărilor pentru ca întreprinderea să fie rentabilă. Această cifră nu poate fi atinsă de întreprinderea municipală deoarece este limitată teritorial și pe termen scurt și financiar pentru a atinge acest nivel al vânzărilor.

Influența asupra intervalului de siguranță a pragului de rentabilitate o au volumul vânzărilor, cheltuielile fixe și tarifele. Din calculele efectuate și menționate în tabelul de mai sus se vede că asupra pragului de rentabilitate o mare influență o au tarifele stabilite la momentul actual pentru consumatori și cheltuielile fixe.

---

**Recomandări:**

- ⇒ *Se recomandă ca la momentul actual să se revadă cheltuielile de producere ce au o influență negativă asupra pragului de rentabilitate, iar aceasta presupune atragere resurselor financiare pentru repararea/reconstrucția rețelelor de apeduct;*
- ⇒ *Deoarece tarifele actuale la fel au o influență negativă asupra pragului de rentabilitate, și cum a fost analizat la capitolul „Venituri”, tariful majorat pentru agenții economici nu acoperă toate cheltuielile pentru volumele consumate de populație, de aceea de revăzut tarifele în astfel mod ca acest decalaj să fie mai mic.*

## ANEXE

## Anexa 1. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

Nº	Cerințe	Absolut necesare	Necesare	De dorit
<b>I.</b>	<b>Pregătire</b>			
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	
<b>II.</b>	<b>Experiență</b>			
1.	În profilul unității conduse			x
2.	De conducere		x	
<b>III.</b>	<b>Calități psihologice</b>			
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
<b>IV.</b>	<b>Comportament</b>			
1.	Sociabilitate		x	
2.	Vorbire cursivă		x	
3.	Ținută corectă	x		
<b>V.</b>	<b>Starea sănătății</b>			
1.	Bună	x		

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 2. Extras din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 21555 din 21.11.2012



CAMERA ÎNREGISTRĂRII DE STAT

EXTRAS

din Registrul de stat al persoanelor juridice

Nr. 21555 data 21.11.2012

Denumirea completă:

**ÎNTRĂPRINDEREA MUNICIPALĂ "APA-CANAL DIN DROCHIA"**

Denumirea prescurtată: **Î.M. "APA-CANAL DIN DROCHIA"**

Forma juridică de organizare: **Întreprindere municipală,**

Numărul de identificare de stat și codul fiscal (IDNO): **1003607011885**

Data înregistrării de stat: **26.04.2001**

Modul de constituire: **nou creată.**

Sediul: **MD-5201, str. Independenței, 5, or. Drochia, Republica Moldova, tel. 22557**

Obiectul principal de activitate:

**1. Captarea, epurarea și distribuția apei**

Capitalul social: **46080 lei,**

Administrator: **MOLTOV IGOR, IDNP 0972801572739**

Asociații:

1. **CONSILIU ORASENESC DROCHIA,**  
cota 46080 lei, ce constituie 100%

Prezentul extras este eliberat în temeiul art.34 al Legii nr.220-XVI din 19 octombrie 2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali și confirmă datele din Registrul de stat la data de: **21.11.2012.**



Patrașco Iurie

Generated by CamScanner from intsig.com

Sursa: **Î.M. "Apa-Canal din Drochia"**

## Anexa 3. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

Nº	Cerințe	Absolut necesare	Necesare	De dorit
<b>I.</b>	<b>Pregătire</b>			
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	-
<b>II.</b>	<b>Experiență</b>			
1.	În profilul unității conduse	-	-	x
2.	De conducere	-	x	-
<b>III.</b>	<b>Calități psihologice</b>			
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
<b>IV.</b>	<b>Comportament</b>			
1.	Sociabilitate	-	x	-
2.	Vorbire cursivă	-	x	-
3.	Ținută corectă	x	-	-
<b>V.</b>	<b>Starea sănătății</b>			
1.	Bună	x	-	-

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

## Anexa 4. Fișa de post a contabilului șef

șeful Î.M. „Apă-Canal din Drochia”  
ordin nr. \_\_\_\_\_



**FIȘA DE POST**  
a contabilului-șef a Î.M. „Apă-Canal din Drochia”

**1. Cerințe:**

Studii:

-absolvent al învățământului superior economic de specialitate;

Vechime:

-să probeze o vechime de cel puțin 3 ani în domeniu, cuprinzând toate aspectele activității financiar-contabile;

Cunoștințe:

-să posede cunoștințe temeinice în ceea ce privește sistemul organizatoric și financiar-contabil;  
-sa posede cunoștințe solide în ceea ce privește legislația în vigoare privind domeniul financiar-contabil;

-să probeze o bună cunoaștere a conducerii contabilității computerizate;

Aptitudini:

-inteligența (gândire logică, memorie, capacitate de analiză și sinteză);

-capacitate de organizare și conducere a activității serviciului;

-capacitate de a prelucra informațiile, de a le interpreta și de a le valorifica prin luarea de decizii sau prin furnizarea de date prelucrate altor factori decizionali;

-corectitudine, tenacitate, seriozitate, atitudine principală în relațiile cu oamenii;

Atitudine:

-obiectivitate în aprecierea și analiza situațiilor economice, financiare și sociale, receptivitate, spirit de echipă (sincer, dispus la colaborare)

**2. Relații:**

Ierarhice:

-este subordonat șefului întreprinderii;

-are în subordine personalul compartimentului economic

Funcționale:

-are relații de serviciu cu toate serviciile, birourile și alte entități funcționale;

-are relații cu persoane juridice și persoane fizice care au tangență cu sfera sa de activitate.

**3. Atributji, competențe și responsabilități:**

-organizează, îndrumă, conduce, controlează și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar-contabile a întreprinderii în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare;

-asigură organizarea și gestionarea în mod eficient a integrității întregului patrimoniu al întreprinderii în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare și normele sau reglementările interne ale întreprinderii;

-organizează și coordonează contabilitatea operațiilor de capital, contabilitatea imobilizărilor, contabilitatea stocurilor, contabilitatea terților, contabilitatea trezoreriei, contabilitatea cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor, contabilitatea angajamentelor și altor elemente patrimoniale, contabilitatea de gestiune în conformitate cu legislația în vigoare;

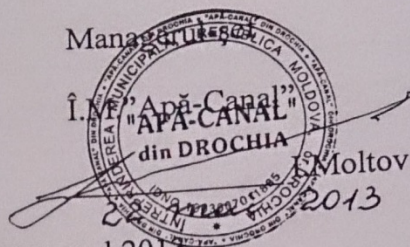
-urmărește respectarea principiilor contabile și ale evaluării patrimoniului (prudenței, permanenței metodelor, continuității activității, independenței exercițiului, intangibilității bilanțului de deschidere, necompensării);

-organizează și coordonează controlul financiar preventiv, stabilind operațiunile și documentele ce se supun controlului financiar preventiv, precum și persoanele care exercită acest control;

-răspunde de consemnarea corectă și la timp, în scris, în momentul efectuării ei, în documente

Sursa: ÎM „Apă-Canal din Drochia”

Anexa 5. Statele de personal



Statele de personal pentru anul 2013

Nr. de rând	Denumirea funcției	Coef. de multiplic. categoria	Unități	Salariul tarifar sau de funcție (lei)	Salariul tarifar (funcție) total (lei)
1	2	3	4	5	6

Aparatul administrativ

1. Manager- șef	6,2	1	8800	8800
2. Șef-adjunct	4,1	1	5800	5800
3. Inginer-șef	4,1	1	5700	5700
4. Mecanic principal	4,0	1	5600	5600
5. Contabil-șef	4,1	1	5700	5700
6. Economist	3,1	1	4400	4400
7. Inginer pe constr. și reconst.	2,8	1	4000	4000
8. Contabil pe salariu	2,5	1	3500	3500
9. Contabil-casir	2,4	1	3400	3400
10. Contabil pe materiale	1,7	0,3	800	800
11. Inspector s.c. dactilografă	2,5	1	3500	3500
12. Jurist	2,6	1	3600	3600
13. Magazioner	1,7	0,3	800	800
14. Energetician	2,3	0,5	1600	1600

Total : 12,1 57200 57200

Personal de deservire

1. Deridicătoare 1 0,5 700 700

Total : 700 700

1	2	3	4	5	6
2.					
Sectorul comercial					
1.Maestru la sectorul comercial	3	1	4200	4200	
2.Controlori	III	8	2400	19200	
Total:		9		23400	
Sectorul apeduct					
1.Şeful sectorului	3,3	1	4600	4600	
2.Maşinist staţia de pompare	III	4	2226	8904	
3.Maşinist la staţia de pompare	IV	4	2533	10132	
4.Lăcătuş pe avarii	III	1	2226	2226	
5.Lăcătuş pe avarii	IV	2	2533	5066	
6.Lăcătuş tehnico-sanitar	IV	3	2533	7599	
7.Sudor	IV	1	2533	2533	
8.Şofer	III	1	2226	2226	
9.Şofer	IV	2	2533	5066	
10.Excavatorist-tractorist	IV	1	2533	2533	
11.Electrician	V	0,5	1442	1442	
Total ;		20,5		52327	
Sectorul de canalizare					
1.Şeful sectorului	3,3	1	4600	4600	
2.Inginer chimic	2,6	1	3600	3600	
3.Lăborant	III	0,5	1113	1113	
4.Lăcătuş-maşinist	IV	4	2533	10132	
5.Maşinist	IV	1	2533	2533	
6.Maşinist	III	5	2226	11130	
7.Operator	III	4	2226	8904	
8. Sudor	IV	1	2533	2533	
9.Lăcătuş pe avarii	IV	3	2533	7599	
10.Lăcătuş la cimpul de filtrare	III	0,5	1113	1113	
11.Şofer	IV	2	2533	5066	
Total :		65,1		58323	
Total pe întreprindere				191950	
Notă: Salariul tarifar este calculat pentru un program complet de lucru de 169 ore în medie pe lună.					
Economist			<i>E.Silivestru.</i>		

Sursa: ÎM „Apă-Canal din Drochia”



## Anexa 6. Structura personalului, 2013

Efectiv la data de 01.01.2013

Funcția	Număr (pers.)		
	Total	Inclusiv	
		administrativ	muncitori
<b>Aparatul administrativ</b>	<b>12,6</b>	<b>11,3</b>	<b>1,3</b>
Manager-șef	1	1	
Șef-adjunct	1	1	
Inginer șef	1	1	
Mecanic principal	1	1	
Contabil șef	1	1	
Economist	1	1	
Inginer pe construcții și reconstrucții	1	1	
Contabil pe salariu	1	1	
Contabil – casier	1	1	
Contabil pe materiale	0,3	0,3	
Inspector secția cadre - dactilografă	1	1	
Jurist	1	1	
Magazioner	0,3		0,3
Energetician	0,5		0,5
Derdicătoare	0,5		0,5
<b>Sectorul comercial</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Maistru la sectorul comercial	1	1	
Controlori	8		8
<b>Sectorul apeduct</b>	<b>20,5</b>	<b>1</b>	<b>19,5</b>
Șeful sectorului	1	1	
Mașinist stația de pompare	8		8
Lăcătuș pe avarii	3		3
Lăcătuș tehnico-sanitar	3		3
Sudor	1		1
Șofer	3		3
Excavatorist-tractorist	1		1
Electrician	0,5		0,5
<b>Sectorul canalizare</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
Șeful sectorului	1	1	
Inginer chimic	1		1
Laborant	0,5		0,5
Lăcătuș-mașinist	4		4
Mașinist	6		6
Operator	4		4
Sudor	1		1
Lăcătuș pe avarii	3		3
Lăcătuș la câmpul de filtrare	0,5		0,5
Șofer	2		2
<b>TOTAL</b>	<b>65,1</b>	<b>14,3</b>	<b>50,8</b>

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

**Anexa 7. 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	-	-	62	67	-	-	67
Februarie	62	-	-	62	62	-	-	62	67	-	-	67
Martie	62	-	-	62	62	-	-	62	67	-	-	67
Aprilie	61	-	1	60	62	-	-	62	67	-	-	67
Mai	61	1	1	61	62	-	-	62	67	1	1	67
Iunie	61	-	-	61	62	-	-	62	67	-	-	67
Iulie	60	-	1	59	62	1	-	63	68	2	1	69
August	60	-	-	60	63	2	-	65	68	-	-	68
Septembrie	60	-	-	60	65	2	1	66	68	-	-	68
Octombrie	61	2	1	62	66	2	1	67	68	-	-	68
Noiembrie	62	1	-	63	67	1	1	67	69	1	-	70
Decembrie	62	-	-	62	67	-	-	67	68	-	1	67
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>61,2</b>	<b>64</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>63,9</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>67,7</b>
<b>Rata fluctuației</b>				<b>6,5%</b>				<b>4,7%</b>				<b>4,4%</b>

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia

**Anexa 8. Lista mijloacelor fixe în evoluție (2010 - 2012)**

	Denumirea	Anul dat în exploatare	Durata de funcționare	Valoarea inițială	01.01.2011		01.01.2012		01.01.2013	
					Uzura calculată	Valoarea de bilant	Uzura calculată	Valoarea de bilant	Uzura calculată	Valoarea de bilant
<b>Apeduct</b>										
1	Stația de pompare №2	08.1987	30	1 423 885	601 738	822 147	656 245	767 640	710 751	713 134
2	Stația de pompare №3	11.1986	10	958 466	417 810	540 656	454 919	503 547	492 027	466 439
3	Apeductul iazului Tinerețe	05.1986	15	189 720	180 526	9 194	188 884	836	189 720	0
4	Traseul apeductului	11.1991	15	2 372 127	1 974 782	397 345	2 102 958	269 169	2 231 134	140 993
5	Traseu apeduct 3792	06.2006	18	522 280	130 570	391 710	159 585	362 695	188 601	333 679
6	Excavator ЭО 2621	09.1987	-	103 356	103 356	0	103 356	0	103 356	0
7	Automacara	08.1989	-	154 200	154 200	0	154 200	0	154 200	0
8	Auto de ajutor tehnic	08.1988	-	41 200	41 200	0	41 200	0	41 200	0
9	Autoconator	08.1990	-	58 040	58 040	0	58 040	0	58 040	0
10	Distilator electric	08.2001	-	1 746	1 746	0	1 746	0	1 746	0
11	Contor electric	01.2003	9	15 492	13 727	1 765	15 492	0	15 492	0
12	Transformator de sudat	10.2005	-	4 380	4 380	0	4 380	0	4 380	0
13	Generator ASP-10	11.2006	-	3 500	1 823	1 677	2 260	1 240	2 698	803
14	Hidromantii (2 buc)	05.2004	-	5 760	5 760	0	5 760	0	5 760	0
15	Motor electric 75 cvt	02.2004	-	4 000	4 000	0	4 000	0	4 000	0
16	Motor electric 75 cvt	02.2004	-	3 750	3 750	0	3 750	0	3 750	0
17	Motor electric 22 cvt	05.2004	-	2 200	2 200	0	2 200	0	2 200	0
18	Motor electric 75 cvt	07.2006	-	10 600	10 600	0	10 600	0	10 600	0
19	Motor electric 75 cvt	10.2006	-	7 505	7 505	0	7 505	0	7 505	0
20	Pompa ATV-10-63-150	05.2005	-	14 371	14 371	0	14 371	0	14 371	0
21	Pompa ATV-8-25-150	06.2006	-	9 420	9 420	0	9 420	0	9 420	0
22	Automobil UAZ	05.1987	-	41 287	41 287	0	41 287	0	41 287	0
23	Pompa ATV-8-25-150	07.2006	-	9 350	9 350	0	9 350	0	9 350	0
24	Pompa D-200-95	12.2007	8	55 000	21 198	33 802	28 073	26 927	34 948	20 052
25	Pompa HЭЦБ 8-25-150	07.2008	7	18 715	6 684	12 031	9 358	9 357	12 031	6 684
26	Aparat de sudat	10.09.2009	3	4 307	1 794	2512,37	3 230	1 077	4 307	0
27	Pompa ATV-10-63-150	04.02.2010	8	20 417	1 489	18928,05	1 489	18 928	-	18 928
28	Pompa ATV 8-25-150	23.07.2010	8	11 667	635	11031,58	1 364	10 302	-	10 302
29	Pompa ATV-10-63-150	11.08.2010	8	23 333	400	22933,48	400	22 933	-	22 933
30	Pompa ATV 8-25-150	11.08.2010	8	11 667	565	11102,15	1 172	10 495	-	10 495
31	Pompa ATV-10-63-150	05.2011	8	19 833	-	19 833	1 653	18 181	1 859	17 974
32	Pompa ATV 8-25-150	04.01.2011	8	11 667	-	11666,67	1 006	10 661	2 985	12 848
33	Pompa 45 KW	28.06.2011	4	101 855	-	101 855	12 944	88 910	25463,75	76 391

**ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APĂ-CANAL DIN DROCHIA"**

34	Contor de apa electric 150	27.05.2011	2	5 156	-	5 156	1 318	3 839	3 896	1 260
35	Contor de apa electric 200	-	-	6 188	-	6 188	1 581	4 606	4 675	1 513
36	Contor de apa electric 100	-	-	4 125	-	4 125	1 054	3 071	3 117	1 008
37	Echiptament de sudat	10.11.2011	3	8 250	-	8 250	458	7 792	3 208	5 042
38	Pompa ATV 8-25-150	17.05.2012	8	19 595	-	-	-	19 595	408,24	19 187
39	Pompa ATV 10-63-150	07.2012	8	37 500	-	-	-	37 500	1562,48	35 938
40	Pompa ATV 10-63-150	09.11.2012	7	33 000	-	-	-	33 000	671,66	32 328
41	Contor de apa electric 150	18.10.2012	2	5 156	-	-	-	5 156	-	5 156
42	Contor de apa electric 150	10.2012	2	5 156	-	-	-	5 156	522,78	4 633
<b>Stația de purificare</b>										
1	Clădirea stației 10000	10.1976	30	6 807 604	4 680 597	2 127 007	4 945 223	1 862 381	5 209 849	1 597 756
2	Colectorul de canalizare	10.1981	20	523 988	497 997	25 991	523 988	0	523 988	0
3	Instalații de pompare	06.1988	-	14 421	14 421	0	14 421	0	14 421	0
4	Autocanator	03.1988	-	55 010	55 010	0	55 010	0	55 010	0
5	Transformator TM-100	12.2002	-	6 000	6 000	0	6 000	0	6 000	0
6	Pompa GNOM	08.2005	7	18 000	13 928	4 072	14 571	3 429	0	3 429
7	Motor electric	12.2007	3	4 000	4 000	0	4 000	0	0	4 000
8	Motor electric 40 kw5	12.2008	3	3 800	2 639	1 161	3 800	0	0	3 800
9	Transformator	14.09.2009	14	31 000	2 866	28 134	5 080	25 920	7 295	23 705
10	Pompa	20.10.2009	5	4 400	1 054	3 346	1 933	2 467	2 813	1 587
11	Remorca	01.02.2011	6	6 072	-	6 072	928	5 144	1 940	4 132
12	Pompa GNOM electrica	05.04.2011	8	5 000	-	5 000	469	4 531	1 094	3 906
13	Motor electric 22 kw	01.03.2011	5	4 180	-	4 180	697	3 483	1 533	2 647
14	Bolgarca	25.10.2011	3	3 368	-	3 368	187	3 181	936	2 432
15	Электрoшкaф сушилный	29.10.2012	7	7 200	-	-	-	7 200	180	7 020
<b>Sector Auxiliar</b>										
1	Garaj 4 locuri	07.1980	30	24 600	16762,71	7 837	17 571	7 029	18 379	6 221
<b>Sector Administrativ</b>										
1	Opel Cadet	06.1997	-	18 830	18 830	0	18 830	0	18 830	0
	Opel Cadet dupa reparatie	06.2011	2	13 208	-	13 208	3 852	9 356	10 456	2 752
2	Samsung (xerox)	06.2007	3	3 292	3292	0	3292	0	3 292	0
3	Calculator in complet	10.2008	3	12 888	9665,73	3 222	12 888	0	12 888	0
4	Aparat de casa	07.2000	-	2 060	2060	0	2060	0	2 060	0
5	Monitor	10.2008	-	2 060	-	-	2060	0	2 060	0
<b>Mijloace fixe primite de la Primărie</b>										
1	Statie de pompare	1947	-	208 891	-	-	-	-	208 891	0
2	Traseul apeductului	1970	-	336 105	-	-	-	-	336 105	0
3	Rețelele electrice	1977	-	103 260	-	-	-	-	103 260	0

**Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia**

**Anexa 9. Lista mijloacelor fixe conservate**

Denumirea		Anul dat în exploatare	Valoarea inițială	Uzura calculată	Valoarea de bilant
<b>Apeduct conservat</b>					
1	Statia de pompare Drochia	04.1988	3 849 359	1 000 334	2849025
2	Fintina arteziana	04.1988	1 298 327	840 052	458275
3	Amenajarea statiei	04.1988	832 295	410 567	421728
4	Traseul apeductului	04.1988	7 438 787	3 256 425	4182362
5	retelele electrice stationare	04.1988	2 596 331	1 610 173	986158
6	Fintina arteziana	12.1999	20 000	500	19500
7	Tractor T-25	04.1988	24 000	24 000	0
8	Transformator de sudat	10.2003	1 060	1 060	0
9	Sudare cu oxigen	10.2003	1 060	1 060	0
<b>Statie de purificare conservata</b>					
1	Pompa SM-100-65	04.1990	3 130	3 130	0
2	Pompa SM-100-125-315 (2buc)	04.1995	6 800	6 800	0
3	Pompa MG 100-125-290	10.1990	3 400	3 400	0
4	Pompa C-3-45	06.1988	3 601	3 601	0
5	Pompa C-3-45 (2buc)	07.1988	4 800	4 800	0
6	Dulap de uscat	05.1988	2 604	2 604	0
7	Motor electric	06.1988	3 000	3 000	0
8	plita SNOL	06.1987	18 910	18 910	0
9	Pompa 10-315-50	04.2000	2 000	2 000	0
<b>Sector auxiliar conservat</b>					
1	Cazangerie cu anexa	05.1970	148 810	103984	44 826
2	Atelier de reparatie	11.1995	139 118	48319	90 799

**Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia**

**Anexa 10. Analiza rezultatelor financiare pe verticală și orizontală, 2010 - 2012**

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticala			Analiza orizontala		
<b>Vânzări nete</b>	<b>4 795 139</b>	<b>5 237 688</b>	<b>5 438 020</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>109%</b>	<b>113%</b>
apa	3 063 065	3 360 810	3 550 812	64%	64%	65%	100%	110%	116%
canalizare	1 732 074	1 876 878	1 887 208	36%	36%	35%	100%	108%	109%
<b>Costul vânzărilor</b>	<b>4 647 046</b>	<b>5 497 516</b>	<b>5 555 194</b>	<b>100%</b>	<b>118%</b>	<b>120%</b>	<b>100%</b>	<b>118%</b>	<b>120%</b>
apa	2 939 680	3 590 002	3 698 402	63%	65%	67%	100%	122%	126%
canalizare	1 707 366	1 907 514	1 856 792	37%	35%	33%	100%	112%	109%
<b>Profitul brut</b>	<b>148 093</b>	<b>-259 828</b>	<b>-117 174</b>	<b>100%</b>	<b>-175%</b>	<b>-79%</b>	<b>3%</b>	<b>-5%</b>	<b>-2%</b>
apa	123 385	-229 192	-147 590	83%	88%	126%			
canalizare	24 708	-30 636	30 416	17%	12%	-26%			
Alte venituri operaționale	0	244 438	454 449	0%	5%	8%	0%	100%	186%
Cheltuieli comerciale	0	0	0	0%	0%	0%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	823 290	1 007 604	2 742 681	17%	19%	50%	100%	122%	333%
Alte cheltuieli operaționale	13 333	84 635	31 749	0%	2%	1%	100%	635%	238%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-688 530	-1 107 629	-2 437 155	-14%	-21%	-45%	100%	-161%	-354%
Rezultatul din activitatea de investiții	0	0	-8 687 399	0%	0%	-160%	0%	0%	-100%
Rezultatul din activitatea financiară	510 291	595 471	0	11%	11%	0%	100%	117%	0%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-178 239	-512 158	-11 124 554	-4%	-10%	-205%	100%	-287%	-6241%
Impozit pe venit	0	0	0	0%	0%	0%	-	-	-
<b>Profit net</b>	<b>-178 239</b>	<b>-512 158</b>	<b>-11 124 554</b>	<b>-4%</b>	<b>-10%</b>	<b>-205%</b>	<b>100%</b>	<b>-287%</b>	<b>-6241%</b>

*Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal din Drochia*

Anexa 11. Decizia №8/6 din 03.11.2009 cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile publice cu alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate a Consiliului Orășenesc din or. Drochia

Republica Moldova, raionul Drochia  
CONSILIUL ORĂȘENESC DROCHIA

DECIZIE Nr. 8/6  
din 03.11.2009

Cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate

În conformitate cu prevederile art. 14 alin. (5) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală nr. 1402-XIV din 24.10.2002; Hotărârea Agenției Naționale pentru Reglementarea în Energetică nr. 164 din 29.11.2004 privind Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate; art. 4 alin. (1) lit. l) din Legea privind descentralizarea administrativă nr. 435-XVI din 28.12.2006; art. 14 alin. (2) lit. q) din Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006 și avînd avizul comisiilor consultative de specialitate din 26.10.2009 și 27.10.2009, Consiliul orășenesc **DECIDE:**

1. Se abrogă decizia Consiliului orășenesc Drochia Nr. 8/4 din 25.09.2008 „Cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”.

2. Se aprobă tarifele pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate, prestate de către Întreprinderea Municipală „Apă-Canal” din Drochia, inclusiv:

- alimentarea cu apă, *inclusiv:*
  - > ✓ populația - 10,00 lei/m<sup>3</sup>;
  - > ✓ agenți economici *inclusiv TVA* - 47,00 lei/m<sup>3</sup>;
- canalizarea și epurarea apelor uzate pentru beneficiarii serviciului de alimentare cu apă *inclusiv:*
  - > ✓ populația - 7,00 lei/m<sup>3</sup>;
  - > ✓ agenți economici *inclusiv TVA* - ✓ 23,00 lei/m<sup>3</sup>;
- alimentarea cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate pentru sectorul individual necontorizat, *inclusiv:*
  - > ✓ populația (beneficiari de apeduct și canalizare) - 60,00 lei/persoană/lun
  - > ✓ populația (beneficiari de apeduct) - 36,00 lei/persoană/lun
- canalizarea și epurarea apelor uzate pentru beneficiarii de fântini proprii, *inclusiv:*
  - > agenți economici *inclusiv TVA* - 30,00 lei/m<sup>3</sup>;
  - > instituții bugetare *inclusiv TVA* (ÎMSP Spitalul raional și Centrul Medicilor de Familie) - 17,00 lei/m<sup>3</sup>

3. Controlul asupra executării prezentei decizii îl va exercita primarul orașului Drochia domnul Grigore Melnic.

Președintele ședinței

Contrasemnează:

Secretarul Consiliului



Ion STAMATI

Pavel RUSU

Sursa: ÎM "Apă-Canal din Drochia"

**Anexa 12. Lista tarifelor la serviciile prestate de ÎM "Apă-Canal din Drochia"**

<b>Nº</b>	<b>Denumirea lucrărilor</b>	<b>Tarif</b>
1.	Plombarea repetată a contorului	72,0
2.	Înregistrarea abonatului	35,0
3.	Montarea contorului cu sudare	330,0
4.	Montarea contorului fără sudare	178,0
5.	Demontarea și montarea contorului	65,0
6.	Curățirea veceurilor	476,0
7.	Curățirea cloacelor, subsolurilor	320,0
8.	Transportarea mortului	290,0
9.	Elaborarea condițiilor tehnice pentru unirea la apeduct	645,0
10.	Elaborarea condițiilor tehnice pentru unirea la sistemul de canalizare	645,0

**Sursa: ÎM "Apă-Canal din Drochia"**



**Anexa 13. Date recomandate a fi anexate la cererea de branșare**

- dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat
- planul de situație a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu referire la străzi și drumuri
- baza topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și subterane existente, cu indicarea hotarelor de suprafață ale terenului
- destinația obiectivului, înălțimea și numărul de etaje ale obiectivului, care urmează să fie branșat
- datele despre numărul locatarilor
- bilanțul consumului de apă și evacuării apelor uzate, cu indicarea felurilor de folosire a apei și (sau) evacuarea apelor uzate, consumului zilnic de apă și (sau) de ape uzate, a debitului calculat al apei pentru necesitățile stingerii incendiilor
- componența fizico-chimică a apelor uzate ce urmează a fi evacuate în sistemul public de canalizare
- presiunea necesară a apei în branșament
- existența surselor proprii de apă sau folosirea surselor de apă ale altor consumatori, capacitatea lor, dotarea lor cu mijloace de măsurare, precum și referitoare la calitatea, volumul de folosire

**Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008**

**Anexa 14. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate**

- locul branșării rețelelor clientului la rețelele publice ale sistemului de alimentare cu apă și/sau canalizare (adresa, numerele căminurilor, camerelor, materialul tuburilor)
- cerințele tehnice speciale față de instalațiile și construcțiile pentru branșare
- presiunea piezometrică a apei în punctul de branșare la rețea și diametrul ei
- consumul autorizat (coordonat) al volumelor de apă și regimul furnizării ei (inclusiv pentru stingerea incendiilor)
- profilurile rețelelor de apă și canalizare, cu indicarea tuturor cotelor, pantelor necesare, diametrelor, lungimilor, materialului, etc.
- cerințele față de amplasarea și montarea obligatorie a instalațiilor de contorizare și a mijloacelor de măsurat (contoarelor) a apei potabile și/sau a apelor uzate, argumentarea și tipurile contoarelor proiectate
- cotele rigolelor pentru conductele sistemelor publice de canalizare în punctul racordării, diametrul și materialul țevilor, condițiile racordării
- volumul autorizat (coordonat) al apelor uzate, cerințele față de componența lor și regimul de evacuare
- cerințele față de dispozitivele pentru prelevarea probelor, căminele de control

**Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008**

**Anexa 15. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor**

- cererea privind încheierea contractului
  - lista obiectivelor nemijlocit branșate (sau preconizate pentru branșare) la sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare
  - condițiile tehnice de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare
  - documentația de proiect și de executare a rețelelor interne și externe de alimentare cu apă și canalizare
  - datele despre volumul consumului de apă și evacuării apelor uzate, bilanțul consumului și evacuării apelor, în cazul folosirii apei în componența producției fabricate sau în cazul pierderii ei ireversibile în procesul de producție
  - copia certificatului de înregistrare și extrasului din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor (pentru persoane juridice) / copia buletinului de identitate (pentru persoane fizice)
  - actele de confirmare a dreptului de proprietate sau de folosire asupra amplasamentelor branșate
  - cartea de imobil sau certificat de componență a familiei
  - procesul-verbal privind gradul de pregătire a instalațiilor în vederea branșării și exploatării, care să confirme îndeplinirea de către client a tuturor cerințelor furnizorului față de instalațiile și construcțiile de branșare (documentația de proiectare și construcție, procesele-verbale de recepție a lucrărilor executate în vederea montării branșamentelor și racordurilor, spălării și dezinfectării branșamentelor de apă și a rețelelor interioare de alimentare cu apă, achitarea tuturor cheltuielilor de branșare ale furnizorului etc.)
  - procesul-verbal de confirmare a corespunderii instalațiilor de contorizare ale clientului cerințelor condițiilor tehnice și pregătirii lor de exploatare
  - datele privind existența și folosirea în paralel a surselor de apă proprii
  - date privind componența apelor uzate evacuate în sistemul public de canalizare
- ultima factură achitată / certificat privind achitarea datoriilor pentru serviciile prestate (după caz

**Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008**

**Anexa 16. Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori**

☞ *fără obligația înștiințării prealabile a utilizatorului*

- Avarieri la rețelele și instalațiile de alimentare cu apă și canalizare, care necesită sistarea de urgență a distribuției apei și/sau recepționării apelor uzate
- Sistarea furnizării energiei electrice la amplasamentele de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii
- Încălcarea normelor și condițiilor tehnice de exploatare a rețelelor și instalațiilor, care pot cauza pagube materiale Întreprinderii sau prezintă pericol pentru sănătatea oamenilor
- Circumstanțe de forță majoră, cauzate de calamități naturale
- Schimbări bruște ale calității apei din sursa de apă, ce prezintă pericol pentru sănătatea oamenilor în legătură cu imposibilitatea tratării ei conform cerințelor normative
- Necesitatea majorării transportării apei în locurile apariției incendiilor
- Depistarea cazurilor de branșare neautorizată la sistemele centralizate de alimentare cu apă și/sau canalizare

☞ *cu obligația înștiințării prealabile a utilizatorului*

- Expirarea termenului contractului privind furnizarea serviciilor și refuzul utilizatorului de a-l prelungi
- Starea tehnică nesatisfăcătoare a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului
- Refuzul utilizatorului de a îndeplini prescripțiile Întreprinderii privind lichidarea încălcărilor normelor și reglementărilor tehnice
- Neachitarea de către utilizator a bonurilor de plată pentru serviciile furnizate de către Întreprindere sau a sancțiunilor economice calculate după 30 zile calendaristice de percepere a penalităților pentru neachitare a plății pentru serviciile prestate de Întreprindere
- Neasigurarea accesului reprezentantului Întreprinderii pentru examinarea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu și de canalizare, dispozitivelor și construcțiilor aferente, pentru exercitarea controlului, citirea indicațiilor contoarelor, efectuarea măsurărilor, prelevarea probelor de ape uzate, aplicarea sigiliilor, reglarea distribuției apei în cazurile nerespectării limitelor stabilite
- Neîndeplinirea prescripțiilor Întreprinderii privind dezvoltarea, reconstrucția, înlocuirea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare
- Depistarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate de branșare la sistemele centralizate de alimentare cu apă și de canalizare sau la rețelele altor utilizatori
- Refuzul neîntemeiat de a permite branșarea la rețelele proprii de alimentare a sub - clienților, care au acordul respectiv al Întreprinderii
- Transmiterea contractului de furnizare a apei și de recepționare a apelor uzate altei persoane, în legătură cu schimbarea proprietarului obiectivului branșat

**Sursa: Preluat din contractele-tip privind furnizarea serviciilor ale ÎM "Apă-Canal" din Drochia**

**Anexa 17. Termenele recomandate în decursul cărora Întreprinderea are obligația de a înștiința în prealabil utilizatorul referitor la suspendarea livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate**

<b>Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate</b>	<b>Termen recomandat de înștiințare prealabilă</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remedierea avariilor la rețelele și construcțiile accesorii de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii</li> </ul>	Până la începerea lucrărilor
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executarea lucrărilor de reparație planificată, modernizări, extinderi, schimbări de contoare</li> </ul>	2 zile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executarea lucrărilor de branșare a clienților noi sau a sectoarelor noi ale rețelelor de alimentare cu apă și/sau canalizare</li> </ul>	2 zile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avarierea sau starea nesatisfăcătoare a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului și/sau pierderea apei la rețelele interioare ale utilizatorului</li> </ul>	În decursul zilei suspendării posibile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitarea temporară a furnizării energiei electrice (cu preîntâmpinare din partea furnizorului de energie electrică) la amplasamentele de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii</li> </ul>	2 zile - după primirea preîntâmpinării din partea furnizorului de energie electrică
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Branșarea și/sau folosirea neautorizată a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare</li> </ul>	Fără înștiințare prealabilă
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neachitarea de către utilizator a bonurilor de plată pentru serviciile furnizate de către Întreprindere sau a sancțiunilor economice</li> </ul>	5 zile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depășirea limitei de consum stabilite instituțiilor bugetare</li> </ul>	15 zile

**Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008**

**Anexa 18. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului</li> <li>▪ Adresa de domiciliu (adresa juridică)</li> <li>▪ Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă</li> <li>▪ Prezența racordului la sistemul public de canalizare</li> <li>▪ Număr contoare instalate, data și locul instalării</li> <li>▪ Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate</li> <li>▪ Data sigilării contoarelor instalate</li> <li>▪ Data verificărilor metrologice ale contorului</li> <li>▪ Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor</li> <li>▪ Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)</li> <li>▪ Consumurile lunare de apă</li> <li>▪ Datoriile utilizatorului și perioada neachitării</li> <li>▪ Graficul de achitare a datoriilor</li> </ul>
--

**Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL**