

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală „SERVICII COMUNAL- LOCATIVE” REZINA



Chișinău, 2013



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.
<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting
Director: Anatolie Palade
str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova
tel: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md



CUPRINS

1. INTRODUCERE	8
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	8
1.2 Metodologia aplicată	9
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	10
2.1.Date generale	10
2.2.Istoricul creării și activității	10
2.3.Profilul de activitate	11
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	13
3.1.Analiza juridică și instituțională	13
3.1.1. Legislația aplicabilă	13
Legislația primară	13
Legislația secundară	13
3.1.2. Analiza cadrului instituțional	14
3.1.2.1. Statut juridic	14
3.1.2.2. Forma de proprietate	14
3.1.2.3. Analiza actelor de constituire	15
3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne	15
3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori	15
3.1.3. Analiza aspectelor juridice	16
3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului (creanțe, datorii)	16
3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori	16
3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat	17
3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat	17
3.1.4. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești	17
3.1.5. Concluzii	17
3.2.Analiza operațională	21
3.2.1. Analiza tehnică	21
3.2.1.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare	21
3.2.1.2. Resursele de apă și capacitățile de epurare a apelor uzate	23
3.2.1.3. Calitatea apei și a apei uzată	24
3.2.1.4. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	25
3.2.1.5. Bilanța apei	28
3.2.1.6. Managementul energetic	31
3.2.1.7. Impactul de mediu	34
3.2.1.8. Proiectele de rehabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare	34
3.2.1.9. Indicatorii de performanță operațională	36
3.2.1.10. Concluzii și Recomandări	37
3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică	39
3.3.2. Relații cu utilizatorii	39

3.3.3.	<i>Politica tarifară</i>	41
3.3.4.	<i>Concurenți locali</i>	46
3.3.5.	<i>Furnizorii și politica de lucru cu aceștia</i>	47
3.3.	<i>Analiza procesului de management</i>.....	48
3.4.1.	<i>Planificarea strategică</i>	48
3.4.2.	<i>Structura organizatorică</i>	51
3.4.3.	<i>Sistemul de management</i>	57
3.4.4.	<i>Stilul de management</i>	64
3.4.5.	<i>Controlul intern al activității. Indicatori de performanță</i>	65
3.4.	<i>Analiza managementului resurselor umane</i>.....	69
3.5.1.	<i>Gestiunea resurselor umane</i>	69
3.5.2.	<i>Analiza structurală a resurselor umane</i>	75
3.5.3.	<i>Sistemul de remunerare și motivare a personalului</i>	78
3.5.4.	<i>Concluzii</i>	79
3.5.	<i>Analiza financiar - contabilă</i>	80
3.6.1.	<i>Analiza managementului financiar</i>	80
3.6.1.1.	<i>Structura organizațională</i>	80
3.6.1.2.	<i>Politica de contabilitate</i>	83
3.6.2.	<i>Analiza economico-financiară</i>	84
3.6.2.1.	<i>Analiza bilanțului</i>	84
3.6.2.2.	<i>Analiza rezultatelor financiare</i>	93
3.6.2.3.	<i>Analiza fluxului de numerar</i>	101
3.6.3.	<i>Analiza indicatorilor economico-financiar</i>	102
4.	<i>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI</i>	108
ANEXE	109

Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	8
Tabelul 2. Caracteristica puțurilor arteziene.....	21
Tabelul 3. Date tehnice a stațiilor de pompare.....	21
Tabelul 4. Caracteristica rezervoarelor.....	22
Tabelul 5. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material.....	22
Tabelul 6. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și lungimi.....	22
Tabelul 7. Date privind bransarea la servicii de alimentare cu apă.....	25
Tabelul 8. Nivelul de acoperire cu servicii de apă.....	26
Tabelul 9. Nivelul de contorizare a serviciului de alimentare cu apă.....	26
Tabelul 10. Balanța apei (mii m ³ /an).....	29
Tabelul 11. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii.....	30
Tabelul 12. Raportul abaterilor în dependență de presiune.....	30
Tabelul 13. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I.....	32
Tabelul 14. Date tehnice a stației de pompare de treapta 2.....	32
Tabelul 15. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă.....	33
Tabelul 16. Îmbunătățirea managementului de Alimentare cu apă și de canalizare.....	35
Tabelul 17. revigoarea infrastructurii de aprovizionare cu apă și de canalizare.....	35
Tabelul 18. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.....	36
Tabelul 19. Numărului de utilizatori.....	39
Tabelul 20. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori.....	39
Tabelul 21 Date privind tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	41
Tabelul 22 Evoluția tarifelor aprobate pentru serviciile de alimentare cu apa și canalizare.....	42
Tabelul 23 Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa și canalizare.....	45
Tabelul 24 Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate).....	45
Tabelul 25 Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective).....	46
Tabelul 26. Principali furnizori ai Întreprinderii.....	47
Tabelul 27. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	49
Tabelul 28. Procesul recomandat de planificare strategică.....	50
Tabelul 29. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	58
Tabelul 30. Infrastructura informațională a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina.....	59
Tabelul 31. Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	60
Tabelul 32. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	65
Tabelul 33. Nivelurile controlului intern la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	67
Tabelul 34. Veniturile din vânzări la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	67
Tabelul 35. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	76
Tabelul 36. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010.....	77
Tabelul 37. Structura salariilor după subdiviziuni, 2010-2012, lei.....	79
Tabelul 38. Lista rapoartelor prezentate.....	82
Tabelul 39. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei.....	85
Tabelul 40. Gradul de înnoire a Mijloacelor Fixe.....	87
Tabelul 41. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, lei.....	91
Tabelul 42. Rezultatele financiare.....	93
Tabelul 43. Evoluția tarifelor.....	95
Tabelul 44. Analiza costului vânzărilor în dinamică.....	97
Tabelul 45. Analiza cheltuielilor în dinamică.....	99
Tabelul 46. Fluxul mijloacelor bănești, lei.....	101
Tabelul 47. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	102
Tabelul 48. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	103
Tabelul 49. Viteza de rotație.....	104
Tabelul 50. Nivelul maxim de credite admisibile, lei.....	105
Tabelul 51. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	106

Tabelul 52. Calcularea pragului de rentabilitate.....	106
Tabelul 53. Analiza SWOT a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina	108

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Schema stației de epurare din or. Rîbnița	23
Figura 4. Schema de canalizare a orașului Rezina	24
Figura 5. Schema de alimentare a orașului Rezina de la stația de tratare a Uzinei Metalurgice Moldovenești din s.Boșernița	27
Figura 6. Schema Uzinei de apă din satul Boșernița, proprietate a Uzinei Metalurgice Moldovenești	28
Figura 7. Imagini de pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare.....	31
Figura 8. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică.....	33
Figura 9 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă	43
Figura 10 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare	43
Figura 11 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici	44
Figura 12 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici, lei/m3	44
Figura 13. Organigrama ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina	56
Figura 14. Structura sistemului informațional ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina.....	60
Figura 15. Echipa de conducere a Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina.....	69
Figura 16. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	70
Figura 17. Dezvoltarea strategiei de HR.....	71
Figura 18. Structura recomandată a echipei de conducere la ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina	75
Figura 19. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012.....	76
Figura 20. Evoluția ratei de mobilitate a salariaților, 2010-2012.....	76
Figura 21. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012.....	77
Figura 22. Structura personalului după domenii de specializare, 2010-2012.....	78
Figura 23. Structura sistemului managementului financiar	80
Figura 24. Structura Activului.....	86
Figura 25. Structura Mijloacelor Fixe și gradul mediu de uzură.....	86
Figura 26. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2012)	87
Figura 27. Structura creanțelor	88
Figura 28. Evoluția și structura creanțelor aferente veniturilor calculate în dependență de termenul expirat de achitare.....	89
Figura 29. Structura creanțelor aferente veniturilor calculate în dependență de categoria de debitori..	90
Figura 30. Structura pasivului	90
Figura 31. Structura și evoluția capitalului propriu, mii lei.....	91
Figura 32. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt	92
Figura 33. Structura și evoluția vânzărilor.....	94
Figura 34. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate	94
Figura 35. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de clienți	95
Figura 36. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți	96
Figura 37. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,	97
Figura 38. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei	98
Figura 39. Structura și evoluția cheltuielilor comerciale, mii lei.....	100
Figura 40. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative, mii lei.....	100
Figura 41. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale, mii lei	100

Lista anexelor

<i>Anexa 1. Lista tarifelor la serviciile prestate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina</i>	<i>109</i>
<i>Anexa 2. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....</i>	<i>110</i>
<i>Anexa 3. Fluctuația personalului, 2010-2012</i>	<i>111</i>
<i>Anexa 4. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă generală și în companie, structura pe sexe.....</i>	<i>112</i>
<i>Anexa 5. Structura personalului pe domenii de specializare, 2013</i>	<i>113</i>
<i>Anexa 6. Fișa de post a contabilului șef</i>	<i>114</i>
<i>Anexa 7. Statele de personal</i>	<i>115</i>
<i>Anexa 8. Lista mijloacelor fixe pe anul 2012</i>	<i>117</i>

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.

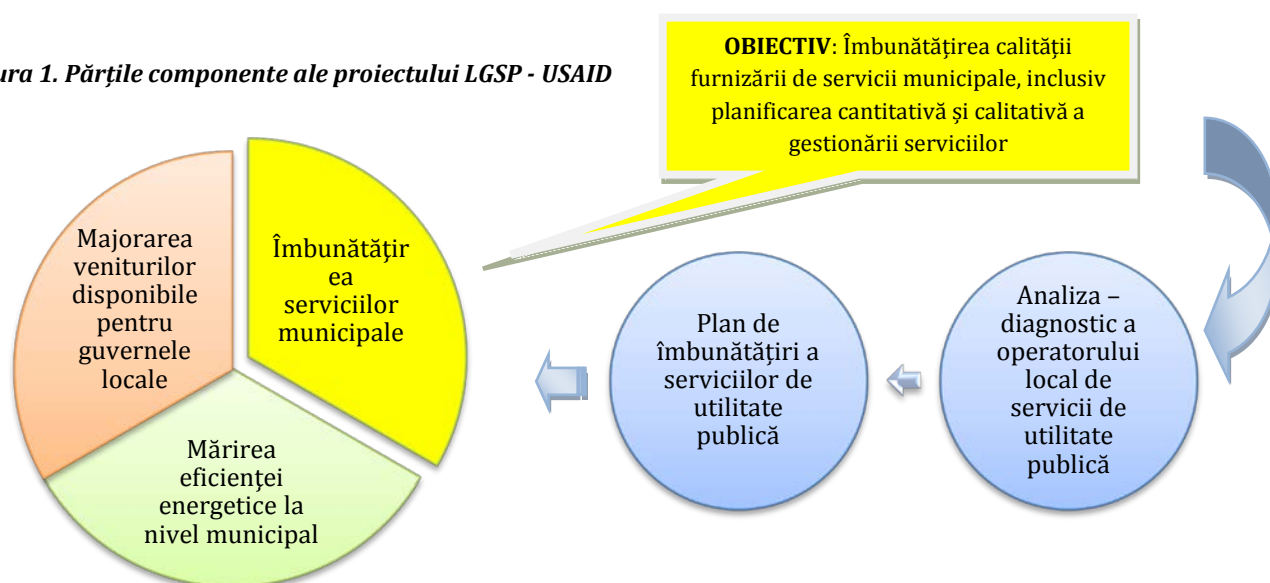
SCOPUL proiectului LGSP:

- 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

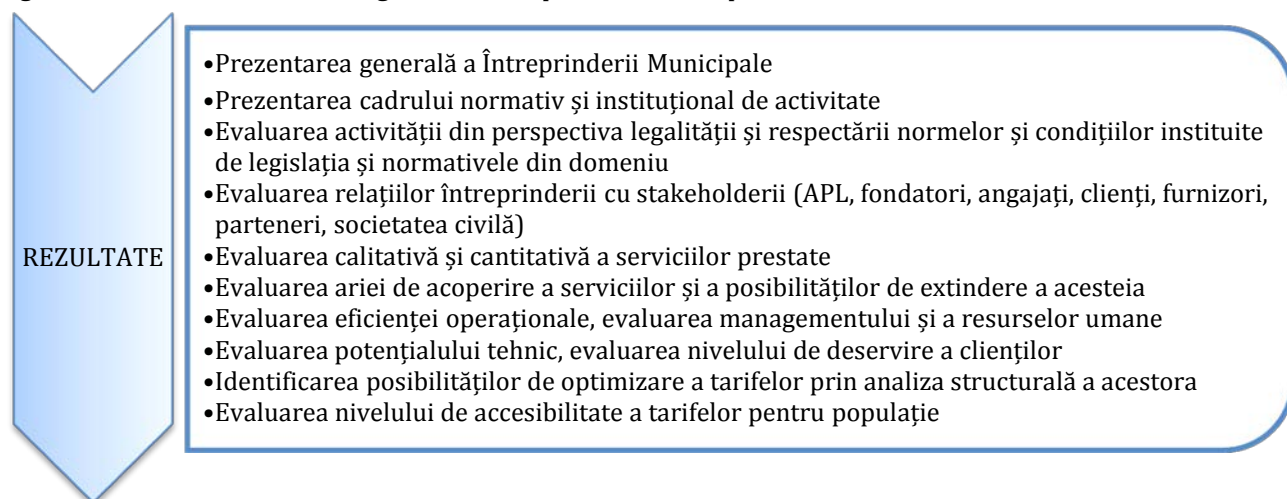
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

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. Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere, stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și distribuției rolurilor între management și fondator.
	cu managementul Întreprinderilor Municipale	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 ÎNTRINDERII

2.1. Date generale

Conform Extrasului din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor Nr. 12373 din 22.11.2007:

Denumire completă	ÎNTRINDEREA MUNICIPALĂ ”SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA
Denumirea prescurtată	Î.M. ”SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO¹	1003606012829 ²
Data înregistrării de stat	22.03.1993
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-5401, str. Dacia, 37, or. Rezina, Republica Moldova Telefon: (0 252) 2 55 7 E-mail: SCL.rezina@mail.ru
Obiectul principal de activitate	1. Servicii comunale 2. Lucrări de reparații, construcții, prosudere, realizare, transportare 3. Servicii locativem alte activități și servicii
Capital social	164 334,32 lei
Fondator	Consiliul orășenesc Rezina ³ Sediul: MD-5402, str. 27 August 1, or. Rezina, Republica Moldova
Administrator	COCÎRLĂ Vladimir

2.2. Istoricul creării și activității

- 10.11. 2000** Înființarea ÎM „Servicii comunal-locative” Rezina³
- 20.11. 2003** Reorganizarea ÎM „Servicii comunal-locative” Rezina⁴
- 22.03.1993** Înregistrarea ÎM „Servicii comunal-locative” Rezina la Camera Înregistrării de Stat
- 12.12.2006** Aprobarea Statutului ÎM „Servicii comunal-locative” Rezina⁵

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

² Conform Certificatului de înregistrare MD 0033039 3 din 19.04.2005

³ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Rezina Nr.8/3 din 10.11.2000

⁴ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Rezina Nr.8/3 din 20.11.2003

⁵ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Rezina Nr.6/13 din 12.12.2006

2.3. Profilul de activitate

Conform Statutului, Întreprinderea este în drept să practice următoarele genuri de activitate:

1. Servicii comunale:

- alimentarea cu apă potabilă și evacuarea apelor uzate până la hotarul de delimitare a rețelelor
- lucrări de lăcătușărie la apeduct și canalizare, montarea contoarelor și deservirea lor
- captarea, epurarea și distribuirea apei
- elaborarea condițiilor tehnice de conectare la sistemele de apeduct și canalizare
- transportarea și prelucrarea deșeurilor menajere solide și lichide la gunoștea orășănească
- întreținerea sanitară a blocurilor locative și a terenurilor aferente contractelor încheiate cu gestionarul fondului locativ sau cu persoane fizice-după caz
- deservirea tehnică și reparația blocurilor locative finanțate de la bugetele locale;
- salubritatea și întreținerea terenurilor de uz comun din interiorul cartierelor, plajelor și a cimitirelor, precum și a terenurilor aferente blocurilor locative utilizate de autoritățile publice locale
- salubritatea pasajelor, străzilor, gazoanelor etc., neincluse în suprafața curților blocurilor locative, precum și înverzirea acestor terenuri
- evacuarea deșeurilor menajere de pe teritoriile ce nu sunt acoperite de plățile populației

2. Lucrări de reparații, construcții, prosudere, realizare, transportare:

- construcții de clădiri, construcții ingineresti și rețele tehnico-editare, restaurări, alte lucrări de finisare a construcțiilor
- confecționarea și realizarea materialelor de construcții, obiectelor din lemn, metal, beton
- reparația și întreținerea drumurilor, trotuarelor, scărilor, parcurilor, monumentelor, podurilor, terenurilor sportive și pentru copii
- reparația și deservirea sistemelor de drenaj, canalelor de scurgere a apei
- reparația fântinilor arteziene, stațiilor de pompare centrale și intermediare
- construcția, exploatarea și întreținerea fontanelor orășănești
- reparația rețelelor electrice externe și interne, iluminarea străzilor, cartierelor
- îndeplinirea lucrărilor de construcție, amenajare, exploatare a gunoștei orășănești și a drumurilor de acces
- gestionarea, amenajarea, paza cimitirelor orășănești, îndeplinirea serviciilor rituale de transport, de confecționare a sicriilor, monumentelor, gardurilor
- transportarea materialelor de construcții în raza primăriei
- gestionarea, deservirea tehnică, reparația curentă și capitală a fondului locativ și obiectelor comunale, indiferent de forma de proprietate conform contractelor bilaterale și în baza licențelor eliberate în conformitate cu prevederile legislației
- realizarea materialelor, activelor curente, produselor finite și a mărfurilor

3. Servicii locative, alte activități și servicii:

- închirierea apartamentelor, darea în arendă a apartamentelor, încăperilor locuibile și nelocuibile;

- evidența vizelor de reședință a populației, înscrierea și radierea din cărțile de imobil, eliberarea diverselor certificate
- combaterea rozătoarelor și insectelor în fondul locativ
- prinderea câinilor și pisicilor vagabonde;
- organizarea stațiilor de parcare a navelor fluviale, bărcilor
- organizarea parcurilor de odihnă în zonele de plajă, stației de salvare, etc.
- pregătirea orașului și satelor pentru desfășurarea manifestațiilor publice și sărbătorilor
- servicii de parcare a mijloacelor de transport personale
- soluționarea în comun acord cu primăria a chestiunilor vizând exploatarea obiectelor locativ-comunale și altor probleme ce țin de competența ambelor părți, cum sunt curățirea sanitară, serviciile prestate, amenajarea spațiilor verzi

Încheierea contractelor cu consumatorii de servicii comunal – locative

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1. Analiza juridică și instituțională

3.1.1. Legislația aplicabilă

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

Legislația primară

- Legea nr.1402 din 24.10.2002 privind serviciile publice de gospodărie comunală;
- Legea nr.1134 din 02.04.1997 privind societățile pe acțiuni;
- Legea nr.845 din 03.01.1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi;
- Legea nr.220 din 19.10.2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali;
- Legea nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală;
- Legea nr.523 din 16.07.1999 cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ teritoriale;
- Legea apelor nr.272 din 23.12.2011;
- Legea nr.272 din 10.02.1999 cu privire la apa potabilă;
- Legea nr. 1513 din 16.06.1993 privind asigurarea sanitaro-epidemiologică a populației
- Legea nr.105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor;
- Legea nr.913 din 30.03.2000 privind condominiul în fondul locativ;
- Legea nr.1525 din 19.02.1998 cu privire la energetică;

Legislația secundară

- Hotărârea Guvernului nr.662 din 13.06.2007 cu privire la aprobarea Strategiei privind aprovizionarea cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului nr.1406 din 30.12.2005 cu privire la aprobarea Programului de alimentare cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului nr.986 din 11.08.2003 cu privire la crearea Unității de implementare a proiectelor de aprovizionare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului nr.656 din 27.05.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului nr.191 din 19.02.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă;
- Hotărârea Guvernului nr.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 nr.238 din 26.10.2012 cu privire la aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică;
- Hotărârea ANRE 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;

- Hotărîrea Guvernului nr.1228 din 13.11.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă;
- Hotărîrea Guvernului Nr. 934 din 15.08.2007 cu privire la instituirea Sistemului informațional automatizat „Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate”;
- Hotărîrea Guvernului despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova nr. 619 din 16.08.94;
- Hotărîrea Guvernului cu privire la studierea, utilizarea și protecția apelor minerale Nr. 632 din 18.05.2002;
- Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea programului de alimentare cu apă și de canalizare a localităților din republica moldova pînă în anul 2015 nr. 1406 din 30.12.2005;
- Regulamentul - cadru privind exploatarea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Ordin nr.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 nr. 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 nr.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 nr.69 din 11 martie 1990.

3.1.2. Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1. Statut juridic

Întreprinderea Municipală “Servicii comunal-locative” Rezina, a fost fondată la prin Decizia Consiliului orășenesc Rezina nr.8/3 din 10.11.2000 și reorganizată prin Decizia Consiliului orășenesc Rezina nr.14/1 din 20.11.2003. Statutul în redacție nouă a fost înregistrat la 22.11.2007, în baza Deciziei Consiliului orășenesc Rezina nr.6/13 din 12.12.2006. Statut juridic – întreprindere municipală.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orășenesc Rezina.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

1. *Capatarea, epurarea și distribuția apei*
2. *Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similare*
3. *Lucrări de lăcătușerie și apeduct*
4. *Comerțul cu ridicata pe bază de tarife sau contracte*

3.1.2.2. Forma de proprietate

În prezent, activele existente, terenuri, fonduri fixe și circulante, ce formează sistemele de apă și canalizare din orașul Rezina, sunt proprietate a Consiliul orășenesc Rezina, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale “Servicii comunal-locative” Rezina.

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

Conform pct.4.4 din Statut, patrimoniul transmis întreprinderii de către fondator aparține acesteia doar în limitele dreptului de gestionare economică.

3.1.2.3. Analiza actelor de constituire

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale “Servicii comunal-locative” Rezina este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

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

Conținutul statutului este unul comun majorității statutelor întreprinderilor municipale și conține reglementări identice celor din Hotărârea Guvernului nr.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. Acest regulament corespund în principiu, cerințelor înaintate unor astfel de acte.

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

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 orașănesc Rezina.

Conform Statutului ÎM “Servicii comunal-locative” Rezina din întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul:

- ✓ 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 determinată de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Consiliului orașănesc Rezina, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară:

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 Orășenesc are următoarele competențe:

- Aprobă tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare;
- Aprobă raportul anual de activitate al întreprinderii pentru anul precedent;
- Aprobă programul de activitate pentru anul viitor;
- Aprobă bugetul anual;
- Aprobă lista de state de personal;
- Aproba directorul;
- Actualizează programele și normele de producție.

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

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

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

La sedințele consiliului se discută problemele care apar în gestiunea serviciilor prestate pe teritoriul orasului.

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 (creanțe, datorii)

Patrimoniul întreprinderii este constituit din bunuri proprii și bunuri aflate în gestiune economică. Analiza patrimoniului, stocurilor și creanțelor întreprinderii este efectuată detaliat la pct.3.6.2.1. Structura activelor este prezentată în figura 5.

Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată este prezentată în tabelul 16. Cele mai mari datorii debitoare le au consumatorii-persoane fizice, dintre care mai mult de 80% din ele sunt datorii cu termenul de achitare expirat mai mare de 1 an.

3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Utilizatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderea Municipală “Servicii comunal-locative” Rezina sunt divizați în 2 categorii:

1. populația
2. alte categorii (persoane juridice, instituțiile publice ș.a.).

Numărul de utilizatori ai Întreprinderii a înregistrat o creștere în perioada ultimilor trei ani. Astfel, numărul total de utilizatori a crescut în 2012 față de anul 2010 cu 22 utilizatori din populație și cu 16 din alte categorii de utilizatori iar față de anul 2011 cu 48 utilizatori din populația și cu 5 din alte categorii de utilizatori. În anul 2011 față de anul 2010 numărul total de utilizatori, a scăzut cu 26 utilizatori din populație și a crescut cu 11 din alte categorii de utilizatori.

Evoluția utilizatorilor divizați pe serviciile prestate, conform datelor prezentate, este fluctuantă, în anul 2011 numărul de utilizatori din populația ce beneficiau de servicii de aprovizionare cu apă și de servicii de aprovizionare cu apă și canalizare scad și în anul 2012 scade numărul de utilizatori din populația ce beneficiau de servicii de canalizare.

Întreprinderea Municipală „Servicii comunal-locative” Rezina 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 nr.656 din 27 mai 2002 și publicat în Monitorul Oficial nr.071 din 06.06.2002 art. nr.750.

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

Concluzie:

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.

3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat

Întreprinderea este membru al Moldsindindcomservice.

3.1.4. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești

Întreprinderea este membru al Asociației Moldova Apă-Canal.

3.1.5. 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 curențe care s-au perpetuat în timp și riscă să devină cronice:

- Existența unei legislații imperfecte, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare;
- Înțelegerea eronată și nu rareori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali;
- Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale;
- Legislația și actele normative care reglementează serviciile comunale cât și cel al administrației publice locale prezintă reale riscuri de a deveni o frână reală a dezvoltării serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

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

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

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

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

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

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

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

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

răspunde pentru obligațiile acționarilor săi, aceștia suportând riscul pierderilor în limita valorii acțiunilor ce le aparțin.

Avantajele societății pe acțiuni:

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

Desigur că această formă de organizare are și dezavantaje:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Analiza tehnică

3.2.1.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

În infrastructura sistemului de alimentare cu apă a orașului Rezina include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, înmagazinarea, dezinfectarea și sistemul de distribuție pînă la hotarul de delimitare a proprietăților. Actualele proceduri de întreținere se aplică numai pentru a menține sistemul de alimentare cu apă sau sistemul de canalizare în stare de funcționare. **În prezent nu există proceduri clare de întreținere, ci doar reguli de serviciu. Nu există proceduri de planificare a intervențiilor de întreținere majore.**

Sistemul de alimentare cu apă

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

Captarea apei

Captarea apei a orașului include 9 puțuri arteziene. Caracteristica lor se prezintă în tabelul ce urmează:

Tabelul 2. Caracteristica puțurilor arteziene

Nr. d/o	Tip ul pompei	Puterea motorului (kW)	Q, m ³ /h	Adîncimea puțului, m	Nivelul static, m	Nivelul dinamic, m	Starea lor
Nr. 1	ECV	8	10	44,3	29,4	22,5	Funcțională
Nr. 2	ECV	18	10	44,8	28,9	22,0	Funcțională
Nr. 3	ECV	11	25	48,4	28,9	18,4	Funcțională
Nr. 4	ECV	11	25	48,1	29,2	18,7	Funcțională
Nr. 5	ECV	11	25	48,9	28,4	17,9	Funcțională
Nr. 6	ECV	11	63	48,8	28,5	18,0	Funcțională
Nr. 8	ECV	11	25	45,3	31,4	21,5	Funcțională
Nr. 9	ECV	11	25	51,9	28,9	14,8	Nu lucrează
Nr. 10	ECV	11	25	51,9	28,9	14,9	Nu lucrează

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Funcționarea puțurilor este redată mai jos:

1. Nr. 1 și 2 – sunt în rezervă;
2. Nr. 3,5 și 6 – sunt în funcțiune;
3. Nr. 4 – apa din puț nu corespunde normelor sanitare;
4. Nr. 8 – transmisă în gestiune Asociației utilizatorilor de apă din s. Stohnaia;
5. Nr. 9 și 10 – scoase din uz pe motivul deteorării;

Stații de pompare a apei potabile

În sistemul de alimentare cu apă funcționează patru stații de pompare, caracteristica lor este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 3. Date tehnice a stațiilor de pompare

	Denumirea stațiilor de pompare	Utilaj instalat	Numărul de pompe	Notă
1	Stația de pompare CIORNA	ЦНА 20-400	2	Funcțională
2	Stația de pompare str.Păcii	ЦНС 105-196	1	Funcțională
		ЦНС 60-264	2	Funcțională
3	Stația de pompare str. 1Mai	K 20-85.1	1	Funcțională
		K 90-85	1	Funcțională
4	Stația de pompare str.27 August	K 20-30	1	funcțională

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

În gestiune sunt 5 stații de pompare apă potabilă. La moment din diferite motive operarea lor se face după cum urmează:

1. Stația de pompare str.Păcii – funcționează;
2. Stația de pompare s.Ciorna – staționează, conservată;
3. Stația de pompare str.27 August – funcționează;
4. Stația de pompare str.1Mai – funcționează;
5. Stația de pompare str.Energeticienilor – funcționează;

Rezervoare de înmagazinare

Înmagazinarea apei din sistem este prevăzută în 5 rezervoare de apă potabilă (RAP). Datele sunt redată în tabelul de mai jos.

Tabelul 4. Caracteristica rezervoarelor

Amplasamentul	Volum, m.c.	număr	Parametrii BxL,m	Înălțimea,H-m	Notă
Str. Energeticilor	3000	1	24x42	4,48	Funcțional
	1000	1	Ø 16	4,48	Funcțional
	500	1			Nefuncțional
Str. Păcii	280	1	Ø 10	3,64	Funcțional
	250	1	Ø 10	3,64	Funcțional

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Rezervoarele sunt din beton armat îngropate. Capacitatea de înmagazinare este mai mare decât necesitățile reale la moment pentru alimentarea cu apă a consumatorilor.

Rețelele de distribuție

În orașul Rezina sunt exploatate 9,0 km de conducte de aducțiune și 26,0 km conducte .

Tabelul 5. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Durata de viata, ani	Lungime (km)/ vârsta (ani)					Total
		10	20	30	40	50	
Fonta	45					19	19
Oțel	15			9,3			9,3
HDPE	18	5,4					5,4
Asbociment	20				1,3		1,3
Total		5,4	0	9,3	1,3	19	35
% din total		15,4	0	26,5	3,7	54,8	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Analiza datelor arată că conductele de fontă deja au expirat durata de viață de 1,1 ori, conductele din oțel – de 2,0 ori; conductele din asbociment – de 2,0 ori. Numai conductele de polietilenă se încadrează în normativ. Acest tabel confirmă că un element care provoacă scurgeri în așa cantități este și vina uzurii avansate a conductelor.

Tabelul 6. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și lungimi

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)							Total
	≤50	≤ 100	150	200	250	300	500	
Fonta		7,75	0,8		0,8	0,65	9,0	19,0
Oțel	8,0	1,3						9,3
HDPE		5,4						5,4
Asbociment		1,3						1,3
Total	8,0	15,75	0,8	0	0,8	0,65	9,0	35
% din total	22,8	45,0	2,3	0	2,3	1,85	25,7	100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Analiza caracteristicilor conductelor după diametru și lungimi arată că punerea mare a sistemului de alimentare cu apă din Rezina o dețin conductele cu diametre încadrate lângă 100mm, fiind urmate de conductele cu diametrul 500mm și conductele cu diametrul de 50 mm.

Sistemul de Canalizare

Sistemul de canalizare a orașului Rezina este compus din 1 stații de pompare, 26,0 km de colectoare și rețele de canalizare, inclusiv 3,8 km de colectoare principale. Orașul nu dispune de o stație de epurare.

Din motivul refuzului operatorului de servicii de a primi la tratare apele uzate din or.Rezina stația de pompare nu funcționează și nu consumă energie electrică.

Stații de pompare

Sistemul de canalizare este colectat la Stația principală de canalizare care pompa apele uzate la stația de epurare din orașul Rîbnița.

Figura 3. Schema stației de epurare din or.Rîbnița



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

Captajul de apă a orașului Rezina constituie 9 puțuri, dintre care 5 sunt în operare. În puțurile funcționale sunt montate pompe submersibile de tip ECV cu capacitatea de 25 m³/h și respectiv 10 m³/h. Capacitatea totală a puțurilor este de 3,6 mii m³/zi (1314 mii m³/an). Schema de alimentare cu apă prevede pomparea apei de la puțuri în rezervoarele de la stația de pompare Nr.2. Pe teritoriul stației sunt amplasate 2 rezervoare, cu capacitatea de înmagazinare respectiv 280 m³ și 250 m³. La moment orașul dobîndește 1717 m³/zi sau 626,8 mii m³/an, ceea ce constituie 40,8% din capacități. Neceastă de menționat că din volumul de apă dobîndit, în infrastructura sistemului de alimentare cu apă se pierd 161,9 mii m³/an sau 443,5 m³/zi (47,8%).

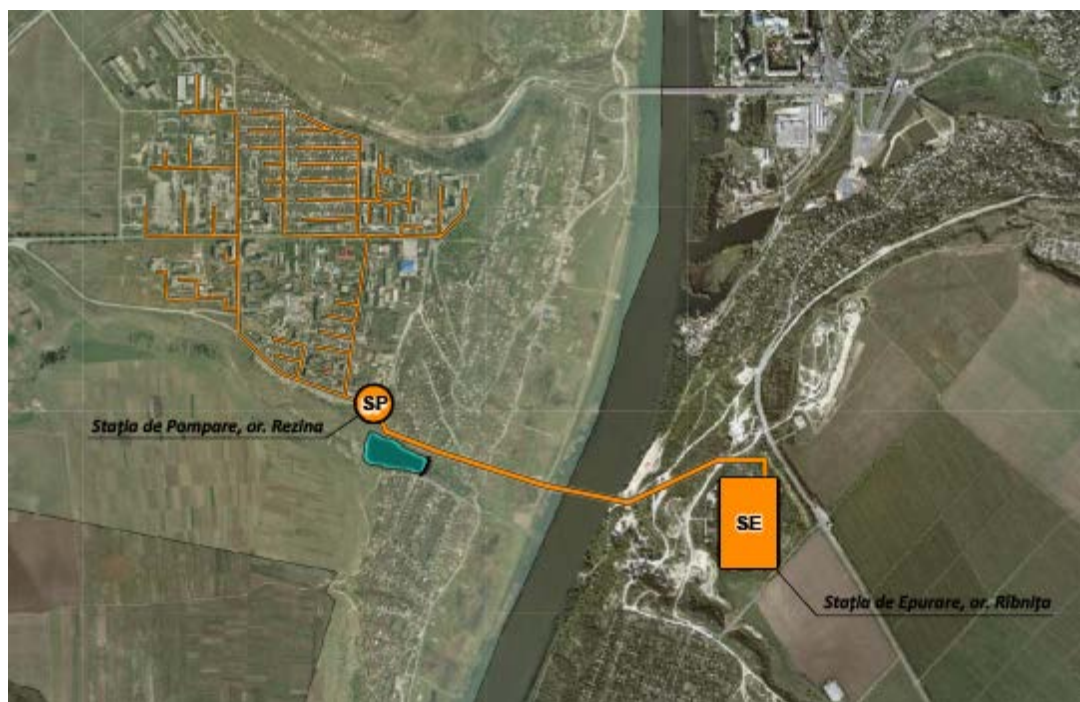
Concluzie:

- *Din punct de vedere cantitativ orașul Rezina este asigurat cu necesarul de rezerve de apă.*

Capacitățile de epurare a apelor uzate.

Sistemul de canalizare a orașului Rezina are același specific ca și sistemele orașelor nistrene Soroca și Criuleni: transportarea apelor uzate spre epurare pe malul stîng al râului Nistru. În cazul orașului Rezina apele erau transportate la stația de tratare a or.Rîbnița.

Figura 4. Schema de canalizare a oraşului Rezina



Oraşul are o amplasare pe malul drept al râului Nistru, cu o înclinare a pantei de la nord spre sud, ceea ce permite direcţionare fluxului de ape uzate spre staţia de pompare principală. Din diferite motive care au parvenit pe parcursul anilor: neachitări, tarife mari şi nesuportabile pentru populaţia oraşului Rezina, implicarea politicului, la moment transportarea apelor uzate pentru a fi epurate la staţia de epurare din or. Rîbnița este întreruptă. Soluția pe care au găsit-o la moment este deversarea apelor într-un lac artificial, construit într-o viroagă de la marginea oraşului. Din lac apele decantate se deversează în riu. Calculul apei uzate se face reeşind din datele contoarelor care măsoară consumul de apă şi este identificat ca un volum de 178,8 mii m³/an. Real acest lac artificial în cazul unor ploii abundente are posibilitatea de a se revarsa în rîu. Necesită de a lua în vedere faptul că o parte din apa pierdută numereşte în sistemul de canalizare şi atunci riscul că un volum de apă de 200 ÷ 250 mii m³/an va polua mediul ambiant va creşte.

Recomandări:

- ⇒ Problema epurării apelor uzate este necesar de a fi rezolvată în termeni restrînşi.

3.2.1.3. Calitatea apei şi a apei uzată

Monitorizarea calităţii apei şi apei uzate + Conformarea la Directivele europene de calitate a apei potabile şi a apelor uzate.

Calitatea apei potabile

Din informaţia verbală obţinută de la managementul Întreprinderii se poate concluziona ca apa distribuită consumatorilor este calitativă şi corespunde standardelor şi normativelor în vigoare.

Calitatea epurării apelor uzate

Sa luat în consideraţie că în realitate oraşul Rezina nu dispune de un sistem de epurare a apelor uzate. Este o situaţie de criză ecologică care este de competenţa Administraţiei Publice Centrale pe motivul necesarului de surse majore pentru realizarea investiţiei.

Conformarea cu Directivele europene privind apa potabilă și apa uzată

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

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

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

1. Directiva nr.83 din 03/11/1998 privind calitatea apei destinate consumului uman;
2. Directiva nr.440 din 16/06/1975 privind cerințele calitative pentru apa de suprafață destinate preparării apei potabile în statele membre;
3. Directiva nr.271 din 21/05/1991 privind tratarea apelor urbane reziduale;
4. Directiva nr.160 din 08/12/1975 privind calitatea apei de îmbăiere;

3.2.1.4. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

La acest capitol se v-a descri Standardele Serviciilor și Nivelul Serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare; Managementul tehnic și operațional .

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.

Tabelul 7. Date privind bransarea la servicii de alimentare cu apă

Clasificare bransament	Numar de Abonați
Apartamente la blocuri	3582
Case individuale	886
Agenți economici	166
Total	5255

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Datele prezentate se referă numai la sectorul de apă și canalizare a ÎM. Pentru a face o analiză mai profundă necesită ca primăria să obțină de la ceilalți patru furnizori de apă rapoarte de activitate.

Tabelul 8. Nivelul de acoperire cu servicii de apă

Categorie de consumatori	Bransați la sistemul de alimentare cu apă	Racordați la sistemul de calizare
Apartamente în blocuri	3582	3582
Case individuale	886	115
Agenți economici	166	116
Instituții publice	18	18

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Concluzii și recomandări:

Analiza nivelului de servicii, arată că rezerve privind mărirea numărului de clienți sunt la capitolul: racorduri la sistemul de canalizare a caselor individuale. Aceasta ar însemna că este necesar de a planifica extinderea rețelelor de canalizare stradale în cartierile cu construcții preponderent a caselor individuale. Necesită de a lua în calcul că costurile investiționale pe locuitor sunt mai mari decât în cartierile cu blocuri și atunci se recomandă de a face studii de marketing și sondaje sociologice pentru a identifica numărul de doritori pentru racord la sistemul de canalizare.

Tabelul 9. Nivelul de contorizare a serviciului de alimentare cu apă

Bransamente contorizate	Numar bransamente	2012	
		Bransamente contorizate	Nivel contorizare,%
Apartamente în blocuri	3582	3416	95,3
Case individuale	886	867	97,8
Agenți economici	116	116	100%
Instituții publice			

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Constatări și Recomandări:

Având un nivel de contorizare destul de impunător, analiza pierdrilor și a consumurilor a arătat că pierderile comerciale constituie în jur de 30%. Datele au fost obținute în baza de citire a contoarelor comunale (necomerciale) instalate la 20 de case cu niveluri. Organizând citirea contoarelor individuale (comerciale) sa obținut o diferență de 1572 m³/lună sau aproximativ 18 mii m³/an, care Întreprinderea este nevoită să le atribuie la pierderi. Deci eroarea contoarelor poate să atingă valori de 3-5% dar nu să depășească acest limit de 6 ori.

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

Schema de alimentare cu apă a orașului Rezina prevede 2 surse de apă:

- Sursa de apă din stratul acvifer;
- Sursa de apă de suprafață din râul Nistru;

Captajul de apă subterană este amplasat în lunca râului Nistru și reprezintă 9 puțuri cu apă din aluviunile de sub patul râului. Sistemul prevede transportarea apei în parte de sus a orașului și se înmagazinează în rezervoarele de apă. Rețelele de aducțiune au o lungime totală de 2411 m și au dimensiuni de 102, 159 și respectiv 219 mm. Conductele sunt din oțel și sunt învechite. Din acest motiv pe aceste conducte se petrec avarii frecvente și respectiv pierderi de apă. O altă problemă constă în faptul că conducta de aducțiune în drumul spre rezervoare trece prin străzile orașului și locuitorii sau conectat clandestin la această conductă. Acest lucru îngreunează cu mult monitorizarea pierderilor în rețea și în lunile de vară cu cerere mare de apă nu permit alimentarea suficientă a consumatorilor care sunt în partea de sus a orașului. Din rezervoare apă se distribuie pentru o parte de case gravitațional iar pentru o altă parte prin presiune. Necesitatea de a pompa apa și a ține o conductă cu diametru 219 mm sub presiune pentru câteva blocuri cu 9 nivele este destul de neeficientă din punct de vedere a costurilor operaționale. În acest sens se propune

de a monta în subsolurile blocurilor nominalizate niște stații hidrofor (exemplu de la Căușeni) care vor aduce economii considerabile și vor permite răscumpărarea rapidă a investițiilor.

Sursa de apă de suprafață

Schema tehnologică a Uzinei de apă este următoare:

- Apa se pompează din râul Nistru în amonte de satul Tarasova. Stația de pompare apă brută are un diametru de 24 m, adâncimea de 14 m și este echipată cu 3 pompe ІН 1000-180 și 2 pompe ІН 400-210.
- Apa este pompată la Uzina de apă prin 2 conducte de presiune din oțel cu diametrul de 600 – 800 mm și cu o lungime de 16,5 km;

Capacitate de tratare a Uzinei de apă, conform proiectului este de 108 000 m³/24 ore. La momentul de față sunt construite capacități de 54 000m³/24ore. Apa brută din râu se transportează spre Uzina de apă, unde trece consecutiv câteva trepte de tratare: coagulare, limpezire în filtre horizontale, filtrare și dezinfectare cu clor.

După obținerea în urma tratării, cu respectarea cerințelor GOST 2874-73 „Apă potabilă”, apă este înmagazinată în rezervoarele de apă potabilă (RAP) cu un volum de 10 000 m³. Din rezervoare apa prin Stația de pompare SP – 2 (existentă) transporta apa pentru alimentarea cu apă a orașului Rezina.

Această schemă din punct de vedere tehnic este realizată. Problemele sunt în conducta de aducțiune de la SP 2 s.Ciorna – Rezervoarele de apă potabilă or.Rezina. Conducta este amplasată în terenuri cu un relief accidentat și are un grad de uzură avansat.

Alimentarea cu apă din această sursă se află în viziunea politică a liderilor de pe cele 2 maluri ale ale râului Nistru.

La moment orașul continuie să se alimenteze din puțurile arteziene.

Figura 5. Schema de alimentare a orașului Rezina de la stația de tratre a Uzinei Metalurgice Moldovenești din s.Boșernița

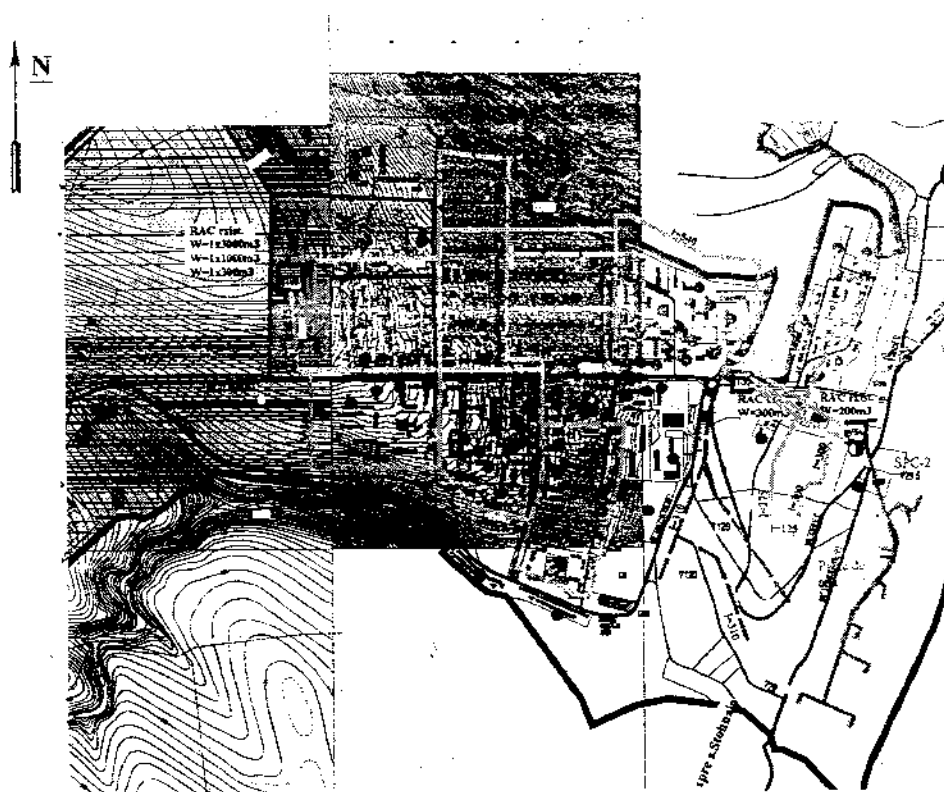


Figura 6. Schema Uzinei de apă din satul Boșernița, proprietate a Uzinei Metalurgice Moldovenesti



3.2.1.5. Bilanța apei

Realizarea balanței apei se face folosind metode standardizate (conform IWA) 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 nedectate (pierderi ascunse).

Tabelul 10. Balanța apei (mii m3/an)

Volumul anual întrat în sistem 626,8 m3/an	a) Consumul autorizat 256,4 mii m3/an	a) Consumul autorizat facturat 218,6 mii m3/an	Consumul contorizat facturat Nu sunt date mii m3/an	Apa care aduce venit 218,6 mii m3/an	
			Consumul necontorizat facturat Nu sunt date m3/an		
	b) Pierderile de apă 370,4 m3/an	b) Consumul autorizat nefacturat 37,8 mii m3/an		Consumul contorizat nefacturat mii m3/an,	Apa care nu aduce venit 408,2 mii m3/an
				Consumul necontorizat nefacturat Nu sunt date mii m3/an	
		c) Pierderi aparente Nu sunt date		Consumul neautorizat (neevaluare de către operator) Nu sunt date	
				Erori de contorizare Nu sunt date	
			Pierderi pe aducțiune și în rețeaua de distribuție Nu sunt date mii mc/an		
			Pierderi și deversări la unitățile de înmagazinare apa: Nu sunt date		
d) Pierderi reale mii m3/an		Pierderi pe bransamente pînă la punctul de contorizare Mii mc/an			

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

În Tabelul 10 se utilizează următorii indicatori:

- IWA – Asociația Internațională a Apei;
- 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 : 1) Rapiditatea și calitatea reparațiilor; 2) Managementul presiunii; 3) managementul infrastructurii;
- Controlul activ al pierderilor.

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

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

În rețeaua de distribuție sau înregistrat un număr mare de avarii la următoarele componente ale rețelei de distribuție.

Nivelul Economic al Pierderilor poate fi definit prin următoarea metodă: „ Nivelul avariilor (scurgerilor) la care elementele pentru reducerea pierderilor de apă ar costa mai mult decât costul apei pierdute. Activitățile principașle pentru reducerea avariilor pot fi devizate 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 de fond al presiunii. De obicei necesită sectorizarea suplimentară a rețelei. Se practică metode mai avansate de control al pierderilor active, care sunt bazate pe contorizarea debitelor nocturne.
- ✓ Pe termen lung: înlocuirea infrastructurii. Este important de a duce evidenta avariilor pe conducte pentru a face un plan de investiții mai eficient.

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

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

Concluzie și Recomandări:

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

Tabelul 11. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii

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

Sursa: www.pierderi.apa.forumactual.com

Datele din Tabelul 11 sunt prezentate în ajutorul personalului tehnic al Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina pentru a calcula pierderile latente în dependență de diametrul găurii care este pe conductă și respectiv planificarea lucrărilor de reabilitare a conductelor. Dacă de luat în considerație faptul că conductele din oțel reprezintă 63,2% din totalul de conducte și majoritatea lor au depășit vârsta de exploatare de 2,5 ori managementul pierderilor este o necesitate vitală pentru îmbunătățirea rezultatelor operaționale.

Tabelul 12. Raportul abaterilor în dependență de presiune

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

Sursa: www.pierderi.apa.forumactual.com

Datele din Tabelul 12 au scop de a ajuta personalul tehnic în organizarea lucrului privind monitorizarea presiunii în conductele de apă. Este necesar de menționat că în conformitate cu datele caracteristicilor pompelor utilizate la stația de pompare apă Nr.2 formează în rețea o presiune de 51 și respectiv 87m.c.a.

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

Concluzie și Recomandări:

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

În scopuri pentru o clarificare a problemelor sistemice, este necesar de a contoriza zonele de consum și de îndeplinit balansul apei pentru fiecare trimestru.

Cele mai însemnate pierderi a sistemul de alimentare cu apă pot fi identificate la următoarele componente:

- 1. Conductele de aducțiune de la priză la stația de pompare nr.2 și de la stația de pompare Nr.2 la stația de pompare pe str.Energeticilor;*
- 2. Conductele de distribuție pentru zonele cu presiune înaltă; (case de locuit cu 9 nivele);*
- 3. Consumul comercial. Eroarea contoarelor din motivul diferitor clase de precizie și depășirea termenului de valabilitate a verificării metrologice de 5 ani stabilită de Moldova Standard.*
- 4. Furturi și consumuri autorizate nefacturate (consumul unității de pompieri.*

Se recomandă de a întocmi un plan de acțiuni privind micșorarea pierderilor.

Figura 7. Imagini de pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare



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

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

3.2.1.6.Managementul energetic

Îmbunătățirea eficienței energetice - una din sarcinile principale de modernizare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. În acest sens, există o creștere semnificativă a interesului în reducerea costurilor, de conservare a energiei și introducerea de tehnologii de economisire a energiei. Cu toate acestea, înainte de a lua decizii care vizează îmbunătățirea eficienței energetice,

este necesar să se înțeleagă adevărata stare a gospodăriei energetice, eficiența acesteia. Acest lucru necesită o perspectivă: o opinie obiectivă a experților independenți sau auditului energetic.

Studiul energetic a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare este de a obține informații cu privire la numărul de resurse energetice a întreprinderii, indicatori de eficiență energetică, identifica oportunități de a reduce costurile de energie și de a crește eficiența resurselor energetice.

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

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

Tabelul 13. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I

Nr. d/o	Tip ul pompei	Q, m3/h	Înălțimea de pompare m	Puterea motorului	Ore lucrate	Consum energie,kWt
Nr. 3	ECV	25	100	11	7200	79200
Nr. 5	ECV	25	100	11	7200	79200
Nr. 6	ECV	63	100	11	7200	79200
Total						237600

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Concluzii și Recomandări:

Este important în cazul exploataării pompelor submersibile produse în țară de a verifica permanent parametrii de funcționare respectiv avin la puț debitmetru și desigur aparatajul electri cu panoul de comandă. Calitatea apelor din acvifer uzează destul de rapid roțile lucrătoare ale pompei și respectiv scade debitul de apă și randamentul real. O altă problemă a acstor pompe este de a selecta înălțimea de pompare din motivul unei scări cu distanțe mari dintre înălțimi. În practică inginerii scot din pompă o parte din roțile lucrătoare, dar acest procedeu nu rezolvă problema. Se recomandă de a procura pompe care permit să fie reglate pentru înălțimile de pompare necesare cu setarea lucrului nominal al pompelor.

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

Tabelul 14. Date tehnice a stației de pompare de treapta 2

	Denumirea stațiilor de pompare	Utilaj instalat	Nr. pompe	Debit , m3/h	Puterea motorul ui,kWt	Consum energie, kWt	Ore lucrate, an
1	Stația de pompare CIORNA	ЦНА 20-400	2				
2	Stația de pompare str.Păcii	ЦНС 105-196	1	105	110	657720	72000
		ЦНС 60-264	2	60	75		
3	Stația de pompare str. 1Mai	K 20-30	1	20	7	37800	5400
		K 90-85	1				
4	Stația de pompare str.27 August	2CP25/160A	1	5	2.2	11880	5400

5	Stația de pompare str.Energeticienilor	K 20/30	1	20	7	72000	6000
---	--	---------	---	----	---	-------	------

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Concluzii și Recomandări:

Datele prezentate de Întreprindere în octombrie 2013 arată o cerștere a consumului de energie electrică față de datele din 2012.

Se recomandă de a face măsurări privind consumul de energie electrică la stațiile de pompare apă potabilă. Asociația Moldova Apă canal a efectuat un Audit energetic privind eficiența lucrului pompelor de la priza de apă (pompe submersibile) și de la stațiile de pompare de treapta II și de treapta III.

Ca rezulta a fost identificat că înlocuirea pompelor existente cu pompe de tipul WILO ar aduce o scădere a consumului de energie electrică în mediu cu 35-38%. Întrebarea este: de unde de luat 120 mii de euro pentru realizarea acestei investiții.

Tabelul 15. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă

Denumire	Unitatea de masură	2010	2011	2012
Consumul de energie	Mii kWh	835,0	790,2	886,0
Volum apă pompată	Mii m3	522,1	537,4	626,8
Consum specific	kWh/mc	1,6	1,47	1,41

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Concluzii și Recomandări:

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

Figura consumului specific de enrgie electrică pentru o perioadă mai mare arată că temă managementului energetic este destul de actuală pentru operatorul de servicii din Rezina, pe motiv că unele lucruri nu pot fi explicate. Se poate de presupus că în unele cazuri datele prezentate sunt cu un grad de eroare destul de însemnat. Se propune de a întreprinde măsurile necesare pentru a introduce un sistem de colectare a datelor și de a corela aceste date între evidența consumului de energie electrică și de măsurare a apei la toate etapele.

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

Figura 8. Factorii care influențează consumul specific de energie electrică



3.2.1.7. Impactul de mediu

Cel mai mare impact asupra mediului este adus de către lipsa de epurare a apelor uzate a orașului Rezina.

Riscurile de poluare a râului Nistru sunt destul de avansate din motivul că orașul nu dispune de propria stație de epurare. Sistemul de canalizare din start a fost proiectat cu epurarea apelor la stația de epurare din or. Rîbnița. Din diferite motive la moment operatorul de servicii din orașul Rîbnița nu primește apele uzate la stația sa pentru a fi tratate. În condiții de forță majoră Operatorul din or. Rezina a primit decizia de a de a evacua apele într-un lac artificial, unde se utilizează principiul tehnologic de la iazurile biologice. Necesită de menționat că iazurile biologice în schema de epurare este la treapta terțiară, deci este treapta 3 a unui proces tehnologic după treapta mecanică și treapta biologică, care în cazul dat lipsesc complet. În acest variant iazul biologic îndeplinește funcțiile și de decantare, și de filtre biologice și de alte instalații din schema de tratare.

În concluzie: Pentru o perioadă de timp această soluție desigur va salva situația comparativ cu varianta deversării directe a apelor uzate netratate în râul Nistru. Însă târăgănarea rezolvării acestei probleme poate aduce la niște riscuri care vor avea un efect colosal asupra mediului și în deosebi asupra calității apei râului Nistru. În procesul de decantare care are loc în „iazul biologic” pe fund se acumulează nămolul din apa uzată. Acest nămol ne fiind supus unei tratări conține concentrații mari de substanțe nocive și floră patogenă. În cazul unei erupții a digului (ploi torențiale, supraîncărcarea cu ape uzate, spălarea digului, ș.a.) acest nămol în cantități exagerate de mari, mii de tone, va nimeri printr-o deversare în salve în apele râului Nistru. Dacă și nu va afecta calitatea apei pentru stația de pompare de la Vadul lui Vodă (alimentarea cu apă a orașului Chișinău), acest nămol va afecta fauna în zona respectivă.

Orașul produce anual 178,0 mii de m³ de apă uzată, care se stochează în „iazul biologic”. Luând în considerație că în sistemul de alimentare cu apă nu se regăsesc peste 400 mii m³/an, o bună parte din acest volum nimerște tot în sistemul de canalizare și respectiv în iaz. De asemenea mai este nevoie de luat în calcul și topitul zăpezii și a ploilor torențiale. O parte din aceste ape nimeresc de asemenea în sistemul de canalizare.

În concluzie: problema stației de epurare este o chestie de gravă și majoră pentru administrația și populația orașului. Fără ajutorul financiar al Guvernului și a donatorilor străini problema nu poate fi rezolvată.

Se recomandă: Operatorul de servicii să elaboreze un plan de monitorizare a fluxului de apă uzată și de comportare a construcțiilor hidrotehnice.

3.2.1.8. Proiectele de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare

Consiliul raional a elaborat Strategia de dezvoltare integrată a raionului rezina, 2013 – 2020. Mai jos au fost extrase o parte din Planul de obiective strategice și a fost îndeplinită scanarea rapidă privind corespunderea problemelor identificate în procesul analizei diagnostic cu previziunile din plan la Capitolul: alimentare cu apă și canalizare. Obiectivul privind prestarea acestor servicii nu s-a regăsit în partea de analiză a strategiei dar numai în planificarea investițiilor. Totuși este un document de planificare strategică și respectiv reprezintă interes profesional.

Obiectivul 1

Tabelul 16. Îmbunătățirea managementului de Alimentare cu apă și de canalizare

Programe	Proiecte	Perioada de implementare	Sursa potențială de implementare	Valoarea previzionată a proiectului, lei	Responsabili de execuție
Îmbunătățirea performanțelor companiei de operare a serviciului de apă și canalizare	Elaborarea studiului de analiză diagnostică a operatorului de apă și canalizare	2015 – 2016	Finanțatori externi	75,000	APL I
	Îmbunătățirea parcului tehnic al operatorului de apă și canalizare	2015 – 2017	Finanțatori externi	1 000 000	APL II

Sursa : *Strategia de dezvoltare integrată a raionului Rezina, 2013-2020.*

Obiectivul 2

Tabelul 17. revigoarea infrastructurii de aprovizionare cu apă și de canalizare

Programe	Proiecte	Perioada de implementare	Sursa potențială de implementare	Valoarea previzionată a proiectului, mii lei	Responsabili de execuție
Dezvoltarea durabilă a sistemului de alimentare cu apă	Extinderea rețelelor de alimentare cu apă pentru clusterul: or.Rezina și 7 localități	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE	38 040	APL II ; APL I
	Construcția stațiilor de pompare pentru clusterul : or.Rezina și 7 localități	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE	Total 106 880,0	
Dezvoltarea durabilă a sistemului de canalizare și epurarea apelor uzate	Efectuarea studiilor de fezabilitate pentru sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate pentru clusterul: or.Rezina și 7 localități	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE	or.Rezina – 37 316,0	APL II ; APL I
	Extinderea rețelelor de canalizare pentru clusterul:or.Rezina și 7 localități;	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE	total 113 652,0	
	Construcția stațiilor de epurare a apelor uzate pentru clusterul:or.Rezina și 7 localități	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE		
	Construcția stațiilor de pompare a apelor uzate pentru clusterul:or.Rezina și 7 localități	2014 – 2025	FNDR, FEM, FE	or.Rezina - 610,0 total 9 138,0	APL II ; APL I

Sursa : *Strategia de dezvoltare integrată a raionului Rezina, 2013-2020.*

Analiza strategiei de dezvoltare integrată a raionului Rezina 2013-2020, a arătat unele posibilități de creștere a capacităților acestui document de planificare strategică.

1. Necesită o abordare profesionistă privind subiectul accelerării dezvoltării infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare în orașul Rezina reeșind din faptul că sistemul își trăiește ultimii ani din viață;
2. Este important că la nivel de document strategic să fie dată o notă conceptuală privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Rezina: în complex cu sistemele care aparțin or. Rîbnița sau dezvoltînd propriile capacități
3. Clusterizarea sistemelor de alimentare cu apă descrisă în strategie pare a fi necesar de a mai fi revizuită, sau completată printrun Master Plan. Ca exemplu se poate demonstra situația s.Ciorna care deja are alimentare cu apă de la Uzina de Apă din s.Boșernița, la un preț mai convenabil decât ar putea oferi Î.M. „Servicii Comunal Locative” Rezina.
4. Elaborarea unui plan de monitorizare a pierderilor de apă cu prioritizarea conductelor necesare de a fi înlocuite, respectiv și calculul necesarului de investiții;
5. Atragerea unei atenții deosebite procesului de contorizare, de verificare metrologică a parcului de contoare. Excluderea din uz a contoarelor de clasa de precizie „A” după verificarea lor. De întocmit un plan de înlocuire a contoarelor cu clasa de precizie „A” și „B” cu contoare de clasa de precizie „C”.
6. Consiliul orășenesc va întreprinde măsuri privind retragerea de pe piața serviciilor de alimentare cu apă a furnizorilor neautorizați.

3.2.1.9.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 produsului;
- Nivelul de calitate a infrastructurii;
- Nivelul de calitate a serviciului

Tabelul 18. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare

Denumire	U.M.	2010	2011	2012
APĂ				
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	27	27	33
Volumul apei captate, inclusiv:	mii m3	522,1	537,4	626,8
din surse subterane	mii m3	268,8	537,4	626,8
alte surse	mii m3	253,3		
Volumul apei facturate	mii m3	231	208,6	218,6
Consum energie electrică apă	mii kw/h	835	790,2	886
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)	mii m3	291,1	328,8	408,2
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	55,8%	61,2%	65,1%
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m3/km/an	10,8	12,2	12,4
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m3	1,60	1,47	1,41
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m3	3,61	3,79	4,05
Utilizarea capacității de producție apă	%	20,46%	40,90%	47,70%
Consum mediu de apă per persoană	liti/per/zi	40,1	43,9	46
APĂ UZATĂ				
Lungimea rețelelor de canalizare	km	26	26	26
Volumul de apă uzată evacuat neepurat	mii m3	170,7	180,2	178,8
Volumul apei uzate facturate	mii m3	170,7	180,2	178,8
Consum energie electrică apă uzată	mii kw/h	0	0	0

Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m3	0,00	0,00	0,00
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m3	0,00	0,00	0,00
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	x		

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal- Locative” Rezina

Din analiza indicatorilor întreprinderii, care corespund, indicatorilor Asociației Internaționale a Apei (IWA) putem identifica cele mai stringente direcții de acțiuni pentru ameliorarea situației și creșterea eficienței de operare a sistemului de alimentare cu apă:

1. Pierderile de apă, care depășesc de 2 ori acele standarde de calitate stabilite de asociație ;
2. Consumuri de energie electrică pentru dobândirea și transportarea apei la consumator;
3. Organizarea unui sistem de colectare și arhivare a datelor privind funcționarea sistemului de alimentare cu apă. Acest sistem se recomandă să pună în evidență următoarele date:
 - ✍ Istoria mijloacelor fixe: anulul punerii în funcțiune, numărul și frecvență de intervenții, costul de operare și metenanță, altele importante pentru luarea deciziei privind înlocuirea.
 - ✍ Planificarea micșorării pierderilor de apă: elaborarea unui standard al întreprinderii privind acțiunile și persoanele responsabile pentru atingerea scopurilor trasate;
 - ✍ Elaborarea unei hărți interactive a orașului cu indicarea trasării conductelor de alimentare cu apă și de canalizare, în baza hărții cadastrale .
 - ✍ Consultări cu specialiștii privind fundamentarea unui concept de dezvoltare a unui sistem SCADA, realizat pe etape, ținând seama de costurile mari.

3.2.1.10. Concluzii și Recomandări

Analiza tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Rezina, care este predat în gestiune operatorului Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative” Rezina a identificat următoarele:

Sistemul de alimentare cu apă

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

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

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

În acest scop este necesar de a elabora:

- ➔ Strategia de alimentare cu apă și canalizare a raionului Rezina;

- ↪ Master Planul (Planul General de Alimentare cu Apă și Sanitație la nivel de raion)
- ↪ Studiu de Fezabilitate privind opțiunile de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Rezina;

Sistemul de canalizare a apelor uzate

Problema este destul de majoră pentru a fi rezolvată numai cu suportul financiar al bugetului local.

Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

Utilizatorii serviciilor prestate de Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina sunt:

- agenții economici (persoanele juridice și instituțiile publice);
- populația.

Populația se divizează în:

- populația sectorului privat - persoane fizice proprietare de case la sol;
- și populația sectorului locativ - persoane fizice proprietare de apartamente în blocuri locative.

Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina prestează servicii de furnizare a apei și de evacuare a apelor reziduale utilizatorilor orașului Rezina, s. Ciorna, s. Boșernița și s. Stocnaia. Numărul total de utilizatori este prezentat în tabelul următor:

Tabelul 19. Numărului de utilizatori

Categorie de consumatori	Branșați la sistemul de alimentare cu apă	Racordați la sistemul de calizare
Apartamente în blocuri	3582	3582
Case individuale	886	115
Agenți economici	166	116
Instituții publice	18	18

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

3.3.2. Relații cu utilizatorii

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

Tabelul 20. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori

Mijloc de intermediere	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>	Rol în comunicare
<p>Mass media locală (scrisă, TV)</p> <p><i>Mijloacele mass-media prezente în oraș sunt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 🔊 Post de televiziune Elita 🔊 Ziarul local Cuvîntul <p>Întreprinderea apelează la serviciile taxabile prestate de acestea pentru:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ lupta cu datornicii și rău-platnicii ✓ informarea în masă a utilizatorilor ✓ promovarea serviciilor Întreprinderii ✓ conștientizarea populației 	<input checked="" type="checkbox"/>	✓ Raportul financiar, comunicate de presă, avize de sistare a serviciilor etc.
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p><i>În calitate de intermediari direcți între utilizatori și Întreprindere apar angajații din secția Realizare și control, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor. Serviciul de lucru cu</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la facturare, contracte, conectare etc.

<p>clienții al Întreprinderii cuprinde 6 controlori, care deserveșc atât persoanele fizice, cât și persoanele juridice. Activitatea controlorilor este monitorizată și coordonată de către șeful secției Realizare și control</p>		
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acord de furnizare ✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și utilizatorului ✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și utilizator
<p>Registrul de reclamații</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor ✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor
<p>Anchete de satisfacție a utilizatorilor</p> <p><i>✍ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției utilizatorilor</i></p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea gradului de satisfacție a utilizatorilor ✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției utilizatorilor
<p>Registre de evidență a utilizatorilor</p> <p><i>✍ Evidența utilizatorilor este dusă în format electronic, în cadrul unui program informatic specializat de gestionare a datelor de evidență a utilizatorilor</i></p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidența utilizatorilor ✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui utilizator în parte ✓ Evidența contoarelor
<p>Dispecerat</p> <p><i>✍ În cadrul Întreprinderii lipsește serviciul de Dispecerat</i></p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea situațiilor de avarie ✓ Înregistrarea plângerilor
<p>Internetul</p> <p><i>✍ 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</i></p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea curentă, în masă, cu utilizatorii și cu publicul ✓ Informarea utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii ✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere
<p>Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare⁶</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare
<p>Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Rezina⁷</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei utilizatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia ✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre utilizatori și Întreprindere

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL

⁶ Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

⁷ 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”

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 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 reclamații⁸
 - ✍ 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 vizibil⁹
- ⇒ Administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor Întreprinderii
- ⇒ Elaborarea la nivel de localitate a unui Regulament de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare⁷

3.3.3. Politica tarifară

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea **Întreprinderii Municipale „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din octombrie 2013 sunt în vigoare tarifele aprobate în 25 iulie 2012 prin Decizia Consiliului Orășenesc Rezina nr. 5/17.

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

- I. Categorie: populația;
- II. Categorie: alți consumatori care se referă la: instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele și agenții economici etc.

Tabelul 21 Date privind tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumire	Unitate de măsură	apă	canalizare
Tariful mediu	lei/m ³	21,50	3,86
Tariful pentru populație	lei/m ³	12,80	3,40
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, fără TVA	lei/m ³	51,80	5,21
Numărul Deciziei CL		5/17	
Data de aprobare		25 iulie 2012	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

+ Este un aspect pozitiv faptul că în Decizia Consiliului Orășenesc Rezina nr. 5/17 din 25 iulie 2012 este specificat (și respectiv aprobat) valoarea tarifului mediu.

+ Calculul tarifului pentru 1 m³ de apă în Î.M. „SCL” Rezina se efectuează în conformitate cu „Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică nr. 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 218-223/465 din 03.12.2004).

⁸ 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

⁹ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare din Republica Moldova este faptul că acestea nu se actualizează și aprobază anual. În situația orașului Rezina tarifele au fost actualizate destul de des. Au fost situații de creștere cât și de descreștere a tarifelor. Pentru a vizualiza acesta se prezintă Tabelul 22. Variațiile de tarif pentru serviciul de alimentare cu apă se datorează anumitor schimbări tehnice/tehnologice și anume schimbări privind sursa de apă. În anumite perioade (în care tariful este mai înalt) sursa de apă este stația de tratare a apei din Boșernița, iar în celelalte situații sursa de apă sunt sondele din orașul Rezina.

Tabelul 22 Evoluția tarifelor aprobate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumire	VIII 2004-IX 2005	X 2005- IX 2007	X 2007- XII 2009	I 2009- III 2010	IV -VI 2010	VII - XII 2010	VIII 2012 - prezent
APĂ, lei/ m³							
Tariful pentru populație or. Rezina	4,00	6,95*	3,55	6,80	15,00	10,00	12,80
s. Ciorna	-	-	-	-	14,00	-	-
s. Boșernița	-	-	-	-	11,00	-	-
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, fără TVA	15,00	15,00*	-	34,70	54,00	43,00	51,80
CANALIZARE, lei/ m³							
Tariful pentru populație	-	-	3,40	3,40	-	-	4,70
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, fără TVA	-	-	-	5,21	-	-	6,60
Normativ consum, m³/lună/persoană							
Normativul de utilizare a apei pentru consumatorii necontorizați	-	-	-	6	-	10	10
blocuri	3	3	-	-	-	-	-
gospodăriei individuale	-	5,1	-	-	-	-	-
Numărul Deciziei CL	4/2	7/2	8(3)/15	12/1	7/5	9/2	5/17
Data de aprobare	08 VII 2004	23 VIII 2005	29 IX 2007	05 XII 2008	05 V 2010	02 VII 2010	25 VII 2012

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

*în DCO. Rezina este specificat că aceste valori sunt tariful pentru alimentare cu apă și evacuarea apelor uzate.

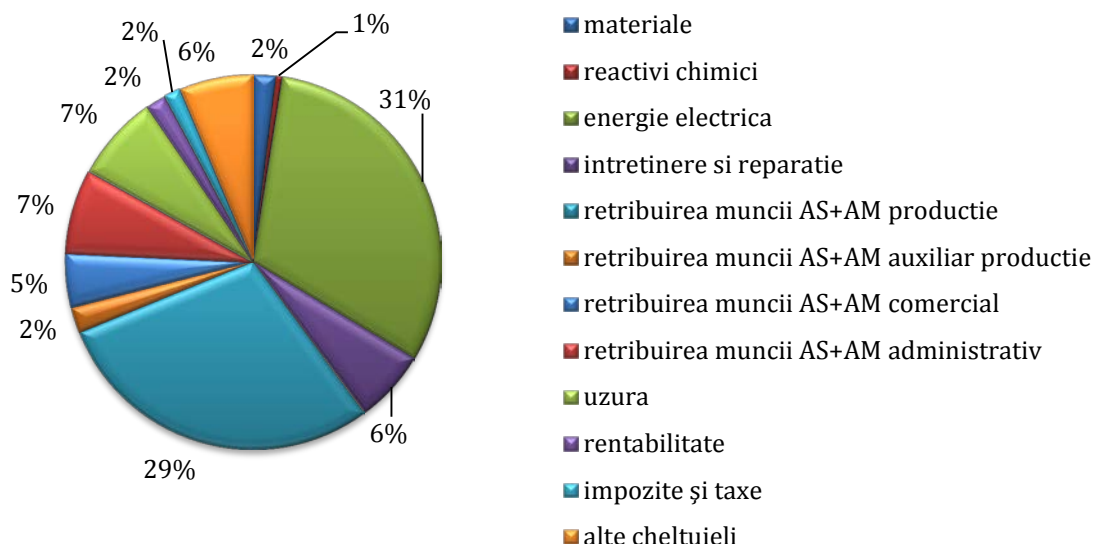
Evoluția tarifului pentru serviciul de canalizare nu este marcată de creșteri dese de tarif. Pentru perioada analizată acesta s-a schimbat de 2 ori.

- Normativul de apă pentru consumatorii ce nu sunt dotați cu contoare variază pe parcursul perioadei analizate, de la 3 m³/lună/persoană la 10 m³/lună/persoană.
- Conform Deciziei Consiliului Orășenesc Rezina nr. 7/2 din 23 august 2005, tarifele pentru alimentare cu apă și canalizare sunt specificate cu o singură valoare și nu este clar stabilit ce valoare a re tariful pentru 1m³ de apă și tariful pentru 1m³ de canalizare. Aceasta face imposibilă efectuarea unei analize și mai mult nu este clar procesul de facturare a serviciile în situația în care există abonați conectați numai la sistemul de alimentare cu apă.

Normativul de apă pentru consumatorii fără contor sunt dependente de gradul de dotare a locuinței cu instalații sanitare, conectare la sistemul de centralizat de canalizare etc și trebuie să fie aprobate de Consiliul Orășenesc Rezina în baza documentației normative naționale cum ar fi: Regulile și Normativele Igienice „Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă” aprobate de Consiliul de Expertiză a Ministerului Sănătății al Republicii Moldova prin procesul – verbal nr. 5 din 31 octombrie 1995.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază a costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de întreprinderea municipală pentru anul 2012, se prezintă în Figura 9 și Figura 10.

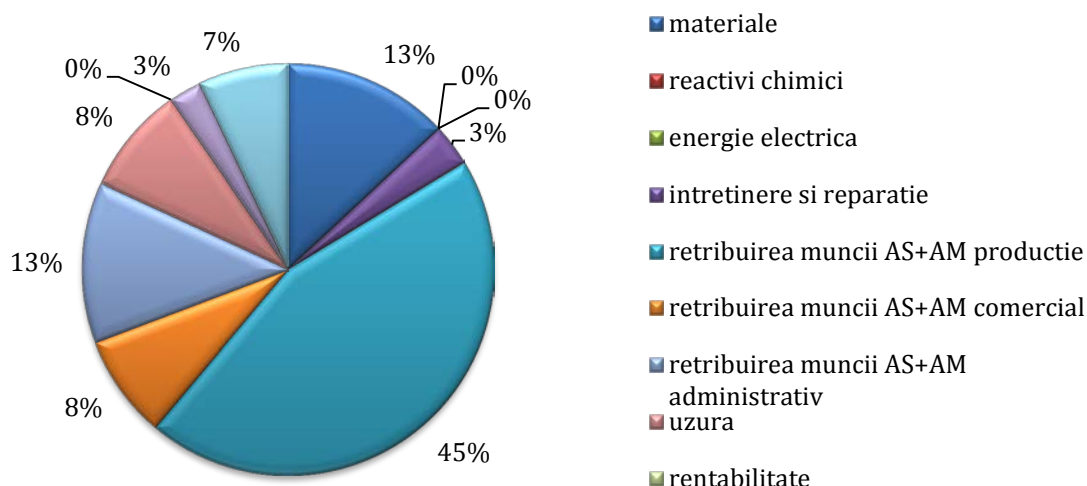
Figura 9 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale - 43%, 31% constituie cheltuielile la energia electrică, 7% uzura mijloacelor fixe, 2% materialele și 1% reactivi chimici, etc

Figura 10 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare

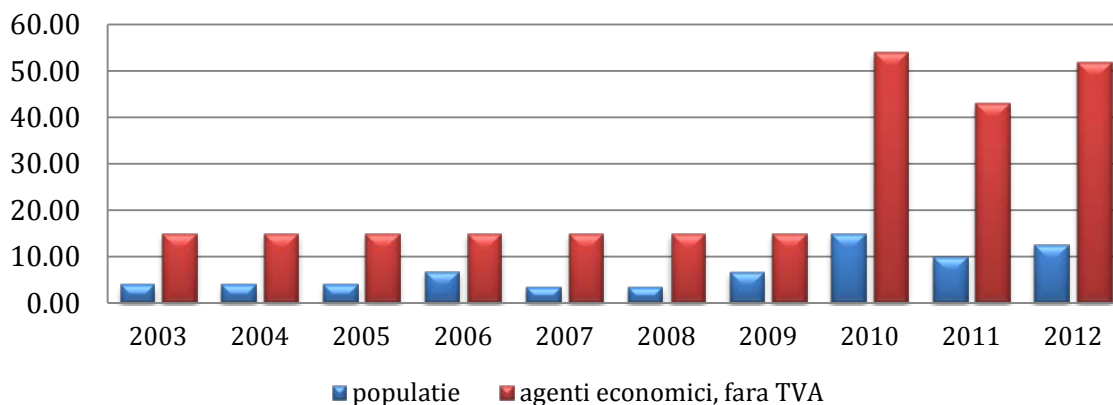


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

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%, 13% materialele, 8% uzura mijloacelor fixe etc. Cheltuielile privind reactivele chimice, energia electrică și reabilitatea au fost incluse în tarif cu valoarea 0. 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 51 persoane, iar pentru canalizare 16 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 5,3mii m3 an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 12,9mii m3 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 practată pe larg în Republica Moldova. Diferența dintre tariful pentru populație și agenți economici este în creștere pe parcursul anilor analizați.

Figura 11 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici

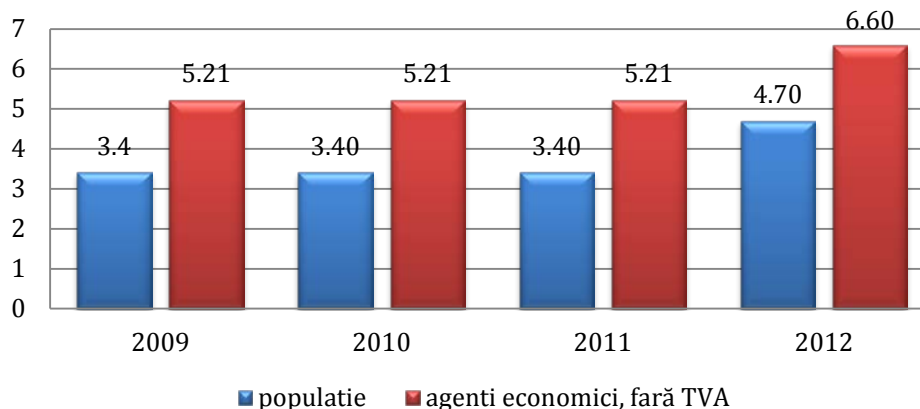


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

Tarifele pentru serviciul de alimentare cu apă pentru populație și alte categorii de consumatori nu au avut diferențe esențiale în perioada 2003- 2009 și diferența a variat de la 11 la 8,2lei/m³. Diferențe esențiale au apărut în anul 2010 cu 39 lei/m³ în 2011 cu 33lei/m³ și în 2012 cu 39 lei/m³. Variațiile mari a tarifelor s-au datorat schimbărilor privind sursa de apă.

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 12 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici, lei/m³



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori populație și alte categorii, nu este mare și variază de la 1,81lei/m³ în 2009, 2010 și 2011 la 1,9 în 2012.

Specific pentru serviciile de utilitate publică de alimentare cu apă și canalizare din Republica Moldova este faptul că tarifele nu se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprinderile ce gestionează sistemele. În acest scop se prezintă acest studiu pentru ÎM „SCL” Rezina (

Tabelul 23).

Tabelul 23 Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2010	2011	2012
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m3	213	208,6	218,6
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	3585,7	3915,2	4081,8
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	3951	3681,4	4009,8
Tariful mediu rezultat	lei/m3	16,83	18,77	18,67
Costul	lei/m3	18,55	17,65	18,34
Acoperirea cheltuielilor de tarif		0,91	1,06	1,02
Diferența dintre tarif și cost per mc	lei/m3	-1,72	1,12	0,33
Diferența totala	mii lei	-365,3	233,8	72
APĂ UZATĂ				
Volumul apei facturate	mii m3	170,7	180,2	178,8
Venituri servicii de canalizare	mii lei	630,1	664,4	754,5
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	703,6	817,9	734,3
Tariful mediu rezultat	lei/m3	3,69	3,69	4,22
Costul	lei/m3	4,12	4,54	4,11
Acoperirea cheltuielilor de tarif		0,90	0,81	1,03
Diferența dintre tarif și cost per mc	lei/m3	-0,43	-0,85	0,11
Diferența totala	mii lei	-73,5	-153,5	20,2

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina

Pentru perioada analizată, 2010-2012, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif numai în 2010 și indicatorul a avut valoarea de 0,91. În 2011 și 2012 acest indicator a fost mai mare de 1. Aceasta a dus atât la diferențe pozitive cât și negative, cumulativ pentru acești trei ani diferența dintre tariful efectiv și cost a fost negativă. Pentru serviciul de canalizare situația în linii mari este la fel. Numai pentru anul 2012 valoarea indicatorilor depășește 1. Diferențele, la fel ca și în cazul serviciilor de alimentare cu apă, au fost pozitive și negative, cumulativ pentru acești trei ani diferența dintre tariful efectiv și cost a fost negativă.

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 24 Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif apa	lei/m ³	12,8	12,8
Tarif canalizare	lei/m ³	3,4	
Venit urban trim II 2013	lei/pers/luna	2007,8	2007,8
Consum existent	litri/pers/zi	46	43,9
Factura lunara medie persoana	lei	22	17
Gradul de suportabilitate consum existent	%	1,1%	0,8%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina și statistica.md

În Tabelul 24 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Rezina. Deoarece în Rezina există consumatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații s-au clasificat în cei ce beneficiază numai de serviciu de alimentare cu apă și cei ce beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 24 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatori numai a serviciului apă și consumatorii a 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, în cele mai dese cazuri mic, de servicii de alimentare cu apă și canalizare (factură este calculată în mediu pentru 46l/per/zi), sau numai servicii de apă (factură este calculată în mediu pentru 44l/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 2007 lei/pers/lună.

Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom preziona un consum echivalent cu 125 l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, pentru costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 18,3 lei/m³ iar pentru canalizare 4,1 lei/m³.

Tabelul 25 Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Costul apa	lei/m ³	18,3	18,3
Costul canalizare	lei/m ³	4,1	
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	84,2	68,8
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi	%	4,2%	3,4%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Serviciul Comunal-Locativ” Rezina și statistica.md

În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 84,2 lei/lună, iar **gradul de suportabilitate este de 4,2%**. Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 3,4%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă fără includerea cheltuielilor pentru serviciul de canalizare. În această situație **gradul de suportabilitate plafon aprobat la nivel național este depășit**.

3.3.4. Concurenți locali

Întreprinderea prestează servicii care se încadrează în noțiunea de „monopol natural”, ceea ce presupune lipsa unei concurențe a acestui segment al pieței pe teritoriul deservit (orașul Rezina). Situația dominantă a ÎM **“Servicii Comunal-Locative” Rezina** pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de epurare și evacuare a apelor uzate, pe teritoriul orașului Rezina este stabilită prin Hotărîrea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008. Conform Hotărîrii 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 Rezina.

Recomandări↳ *Extinderea domeniilor de activitate ale Întreprinderii*

- Prestarea serviciilor de comercializare a aparatelor de evidență a consumului de apă
 - ↳ Aparatele comercializate vor face parte din clasa B și C și din categoria celor cu o marjă de eroare a măsurărilor mai redusă
- Prestarea serviciilor de construcție ale rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare
- Prestarea lucrărilor de terasament
- ↳ Noile domenii de activitate vor fi prestate doar după aprobarea la Primărie, în calitatea sa de fondator al Întreprinderii și realizarea modificărilor de rigoare în Statutul Întreprinderii, prin introducerea noilor domenii de activitate

3.3.5. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

Principalii furnizori cu care lucrează Întreprinderea sunt:

Tabelul 26. Principalii furnizori ai Întreprinderii

Nº	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	SA „Red Nord” fil. Rezina	Energie electrică
2	Rezina Gaz	Gaz
3	IM „Tirex-Petrol”	Produse petroliere
4	SRL „Autoprezent”	Piese de schimb
5	SRL „ElectroMotorService”	Piese de schimb
6	SRL „Candidus”	Materiale de construcție
7	SRL „Covcar”	
8	SRL „Langraft”	
9	SRL „Tot Crisan”	

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

Cu furnizorii indicați, Întreprinderea are încheiate contracte de colaborare.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică, nu există posibilitatea de înlocuire a furnizorilor deoarece ei sunt unici în zona respectivă, iar în cazul celorlalți furnizori, Întreprinderea mai întâi studiază piața după preț/calitate și după termenul de achitare și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

3.3. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul Orășănesc Rezina din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina din 12.12.2006, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

Servicii comunale

- alimentarea cu apă potabilă și evacuarea apelor uzate până la hotarul de delimitare a rețelelor
- captarea, epurarea, distribuția apei prin menținerea apeductelor și canalizării în stare de funcționalitate
- colectarea, transportarea, prelucrarea deșeurilor menajere
- întreținerea sanitară a blocurilor locative și a terenurilor aferente
- salubritatea și întreținerea terenurilor de uz comun
- salubritatea pasajelor, străzilor, gazoanelor, etc.
- asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeduct și canalizare
- deservire la nivel înalt a populației

Lucrări de reparație, construcții, producere, realizare, transportare

- construcții de clădiri, construcții ingineresti și rețele tehnico-edilitare, restaurări, alte lucrări de finisare a construcțiilor
- confecționarea și realizarea materialelor de construcții
- reparația și întreținerea drumurilor, trotuarelor, parcurilor, terenurilor, etc.
- reparația și întreținerea sistemelor de drenaj
- întreținerea gunoștei orășenești
- întreținerea cimitirelor, servicii funerare
- întreținerea fondului locativ și obiectelor comunale

Servicii locative

- închirierea și darea în arendă a încăperilor locuibile și nelocuibile
- evidența vizelor de reședință a populației
- combaterea insectelor și rozătoarelor în fondul locativ
- prinderea animalelor vagabonde
- organizarea stațiilor de parcare a navelor și bărcilor
- organizarea parcurilor de odihnă
- pregătirea localității pentru desfășurarea manifestațiilor publice

Planificarea strategică a Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Managerului Șef ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina 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 parțial planificat. Planificarea strategică apare în vizerul fondatorului în dependență de strategii teritoriale. Planificarea strategică poartă un caracter nedefinit.

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

La Înreprimere se practică planificare operațională, ca urmare a unei planificări strategice parțiale de scurtă durată (anuală). În majoritatea cazurilor deciziile sunt luate impulsiv conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Planificarea este elaborată pentru perioadă scurtă conform unor obiective operaționale și strategice. Obiectivele sunt determinate în cadrul unor planuri strategice, unde ar trebui să fie indicată viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale. Monitorizarea operațională a indicilor de activitate operațională se reflectă în unele rapoarte cum ar fi: raport "Veniturile și cheltuielile ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina" pentru anii 2010-2013, "Analiza îndeplinirii programei pe sectoare (Apeduct, Canalizare, Curățirea sanitară, Exploatarea locuințelor, Reparații și construcții, Amenajarea teritoriului).", "Cheltuieli generale și administrative ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina", "Cheltuieli comerciale ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina", "Repartizarea cheltuielilor generale, administrative, și comerciale pe sectoare.", "Transportarea, realizarea, costul serviciilor prestate de ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina". Monitorizarea operativă redată include indicii real îndepliniți, care sunt măsurați cantitativ și valoric cu indicarea în unele rapoarte abateri de la planificat și fără reflectarea ratelor de creștere/descrescere comparative pe perioade de activitate.

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

Tabelul 27. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

Tabelul 28. Procesul recomandat de planificare strategică

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

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

3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina este constituită din Aparatul Administrativ, Sectorul Apeduct, Sectorul Canalizare, Sectorul Realizare și control, Sector Curățirea sanitară, Sectorul Exploatarea locuințelor, Sectorul Reparații și construcție, Sectorul Amenajarea teritoriului, Sectorul Pază și alte servicii.

Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționali și parțial strategici pentru perioadă scurtă, 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 legatură*.

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

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

Aparatul Administrativ

Structura aparatului administrativ al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

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

		efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	
Director tehnic	1	asigură lucrul ritmic și neîntrerupt în toate sectoarele întreprinderii pentru prestarea serviciilor comunale consumatorilor orașului la nivel înalt și calitativ; 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; controlează întocmirea contractelor de antrepriză care sînt încheiate cu clientul pentru îndeplinirea lucrărilor de reparație în construcție, deserviri, primirea de la client, devizul de proiectare	Manager Șef
Contabil Șef	1	organizează, îndrumă, conduce și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar-contabile a întreprinderii, organizează și gestionează personalul financiar-contabil, organizează și coordonează evidența contabilă	Manager Șef
Personal			
Jurist	1	elaborează și participă la elaborarea documentelor cu caracter juridic, acordă asistență juidică sectoarelor întreprinderii în pregătirea documentelor juridice	Manager Șef
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 Director tehnic
Specialist pentru implementarea proiectelor investiționale	1	coordonarea și implementarea proiectelor investiționale	Manager Șef
Magazioner	0,5	conduce cu lucrul în depozit, primește, păstrează și eliberează materialele de preț, amplasează cu evidență de folosire mai rațională pentru căutarea rapidă a materialelor, inventarului necesar	Director tehnic
Economist	1	analiza economico-financiară a activității financiare a întreprinderii; analiza eficacității economice a întreprinderii; întocmește dări de seamă, trimestriale, anuale, pe sectoare și în întregime pe întreprindere; întocmește programul de activitate economico-financiar a întreprinderii pe sectoare	Director tehnic
Inspector Serviciu Personal	1	evidența personalului angajat, completarea întreprinderii cu cadre de muncitori și slujbași conform profesiilor	Director tehnic
Inginer Protecția Muncii și Tehnica Securității	1	este obligat să asigure securitatea și sănătatea lucrătorilor sub toate aspectele ce țin de activitatea desfășurată	Director tehnic
Energetician	1	aprovizionarea lucrului continuu, exploatarea justă, reparația și modernizarea utilajului energetic, rețelelor electrice	Director tehnic
Mecanic Auto	1	asigură securitatea lucrului la toate unitățile de transport pentru deservirea populației	Director tehnic
Șef de șantier	0,2	Organizarea și coordonarea lucrului la șantier	Director tehnic
Contabil pe materiale	1	asigură evidența contabilă a stocurilor a relațiilor cu terții	Contabil Șef

Contabil pe salarii	1	calcularea și eliberarea salariului și altor plăți salariale, evidența cărților de salarii; efectuează calculul concediilor de odihnă, concediilor medicale, ajutoarelor materiale; efectuează evidența persoanelor angajate și eliberate pentru asigurarea medicală	Contabil Șef
Casier	1	îndeplinește acțiunile de primire, evidență, păstrare și livrarea surselor bănești și hârtiilor de valoare	Contabil Șef
Șofer	2	conducerea automobilului Niva și Opel	Manager Șef Mecanic Auto

În componența aparatului administrativ la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina intră 16,7 persoane cu funcțiile sus numite.

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 secției apeduct la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina intră 37,2 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Apeduct	1	organizarea și coordonarea sectorului apeduct, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Director tehnic
Operator la bazin	1	deservirea clădirilor ghidrotehnice și controlul nivelului de apă în ele	Maistru Apeduct
Operator paznic la stația de pompare	4	deservirea panoului care alimentează țevile cu apă potabilă	Maistru Apeduct
Dispecer paznic la bazin	4	evidența, pomparea, clorarea apei din bazin	Maistru Apeduct
Paznic la stația de pompare	4	paza la stația de pompare	Maistru Apeduct
Strungari	0,5	prelucrarea pieselor complicate, încrucișărilor cu un număr mare de tranziție	Maistru Apeduct
Lăcătuș	7	îndeplinirea lucrărilor de reparație a rețelelor de apeduct	Maistru Apeduct
Sudor	2	lampa cu arc manuală și sudarea cu gaz felurite aparate complicate, piese, de centru, construcții, țevile din diferite metale	Maistru Apeduct
Autolăcătuș	2	reparația unităților de transport din autoparc	Maistru Apeduct
Electrician(categoria IV)	0,5	demontarea, reparația capitală a utilajului electric de felurite mărci și mărimi sub conducerea energieticianului	Maistru Apeduct
Excavatorist	1	conduce cu excavatorul, prelucrează gruntul pentru instalarea în ganțurile a sistemului ingineresc	Maistru Apeduct
Șofer camion	3	șoferii de la întreprindere conduc automobilul care este întărit după ei	Maistru Apeduct
Tractorist	0,5	conduce tractorul	Maistru Apeduct
Șofer autoîncărcător	0,2	conduce autoîncărcătorul	Maistru Apeduct
Electrician (categoria III)	1	căptușeala traseului cu conductor, tensiunea de 220w și 380w; montarea cablului 3-fazat	Maistru Apeduct
Paznic	4	controlul total de ocrotire al teritoriului întreprinderii	Maistru Apeduct
Operator clorator	1	deservirea automată și manuală a sistemului de dozare cu clor	Maistru Apeduct
Lăcătuș clorator	0,5	îndeplinirea lucrărilor de reparație a rețelelor de apeduct, clorare	Maistru Apeduct

Secția Canalizare

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

Componența secției canalizare la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina include 10,5 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Canalizare	1	organizarea și coordonarea serviciului de deservire tehnică a sistemului de canalizare, gestiunea și controlul activității personalului tehnic	Director tehnic
Lăcătuș	5	îndeplinirea lucrărilor de reparație a rețelelor de canalizare	Maistru Canalizare
Șofer	2	șoferii de la întreprindere conduc automobilul care este întărit după ei	Maistru Canalizare
Tractorist	0,5	conduce tractorul	Maistru Canalizare
Operator pe remorcă	1	deservirea remorcii cu utilaj	Maistru Canalizare
Paznic la stația de pompare a canalizației	1	paza stației de pompare a canalizației	Maistru Canalizare

Sector Amenajarea teritoriului

Amenajarea teritorială a orașului și a spațiilor verzi. Gestionarea și menținerea în stare funcțională a sistemului iluminării orașului.

Componența sectorului de amenajare a teritoriului la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina include 30 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru Amenajarea teritoriului	1	organizarea și coordonarea serviciului de amenajare a teritoriului, gestiunea și controlul activității personalului sectorului	Director tehnic
Măturător de stardă	13	mătură partea carosabilă a drumului, trotuarele curățate de zăpadă, de gheață, presoară cu nisip, se ocupă cu amenajarea teritoriului în oraș	Maistru Amenajarea teritoriului
Lucrător la zona verde	3	se ocupă cu amenajarea teritoriului în zonele verzi ale orașului	Maistru Amenajarea teritoriului
Hamali	3	încărcarea și descărcarea deșeurilor menajere, prelucrarea încărcăturilor în depozit	Maistru Amenajarea teritoriului
Lucrător la cimitir	1/0,5/0,5	se ocupă cu amenajarea teritoriului în cimitir	Maistru Amenajarea teritoriului
Buldozerist	2	conduce buldozerul în cadrul lucrărilor în sector	Maistru Amenajarea teritoriului
Tractorist	1	conduce tractorul în cadrul lucrărilor în sector	Maistru Amenajarea teritoriului
Șofer pe autoturn	1	conduce autoturnul în cadrul lucrărilor în sector	Maistru Amenajarea teritoriului
Electrician	1	demontarea, reparația capitală a utilajului electric de felurite mărci și mărimi sub conducerea energieticianului	Maistru Amenajarea teritoriului
Șofer pe automobil de stropit	1	conduce automobilul de stropit în cadrul lucrărilor în sector	Maistru Amenajarea teritoriului
Paznic la cimitir	3	Paza cimitirului	Maistru Amenajarea

			teritoriului
--	--	--	--------------

Secție Realizare și Control

Componența secției de realizare și control la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina include 12 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Șeful secției	1	organizarea și coordonarea secției, gestiunea și controlul activității personalului	Director tehnic
Contabil servicii comunale	1	îndeplinește lucrul de evidență contabilă, efectuează colectarea și prelucrarea documentelor de bază pentru serviciile comunale prestate agenților economici și consumatorilor orașului	Șeful secției
Tehnician	1	organizează lucrul în legătură cu montarea contoarelor de apă potabilă	Șeful secției
Operator servicii comunale	1	îndeplinește lucrările de colectare și prelucrare a materialelor inițiale în legătură cu prestarea serviciilor comunale la consumatori cu introducerea lor în baza de date electronică	Șeful secției
Controlor	6	efectuează controlul respectării regulilor și normelor de folosire a apeductului de către consumatori, constată abonații neprezențați	Șeful secției
Lăcătuș	2	îndeplinirea lucrărilor de reparație a rețelelor de apeduct	Șeful secției

Sector Exploatarea Locuințelor

În componența sectorului exploatarea locuințelor la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina intră 21 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru sectorului	1	organizarea și coordonarea sectorului, gestiunea și controlul activității personalului	Director tehnic
Rândași	19	deservirea teritoriului aferent de la blocurile locative	Maistru sectorului
Șofer automobil	1	conducerea automobilului de deservire	Maistru sectorului

Sector Curățirea Sanitară

Colectarea și transportarea deșeurilor prin intermediul platourilor de colectare cu autospecialele și transportate la gunoiștea orașenească.

În componența sectorului curățirea sanitară la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina intră 8 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Hamali	5	încărcarea și descărcarea deșeurilor menajere, prelucrarea încărcăturilor în depozit	Maistru sectorului
Șofer	2	conducerea mașinilor specializate	Maistru sectorului
Tractorist	1	Conducerea tractorului	Maistru sectorului

Sector Reparație și Construcție

În componența sectorului reparație și construcție la ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina intră 12 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru sectorului	1	organizarea și coordonarea sectorului, gestiunea și controlul activității personalului	Director tehnic
Tâmplar	2	Lucrări de tâmplărie	Maistru sectorului
Șofer automobil	2	conducerea automobilelor de transportare	Maistru sectorului
Tencuitor	2	lucrări de tencuială	Maistru sectorului
Muncitor	5	îndeplinirea lucrărilor de complicații mijlocii la zidire, reparația construcțiilor din piatră	Maistru sectorului

Sector Pază și alte servicii

În componența sectorului pază și alte servicii la ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina intră 5,5 persoane cu următoarele funcții:

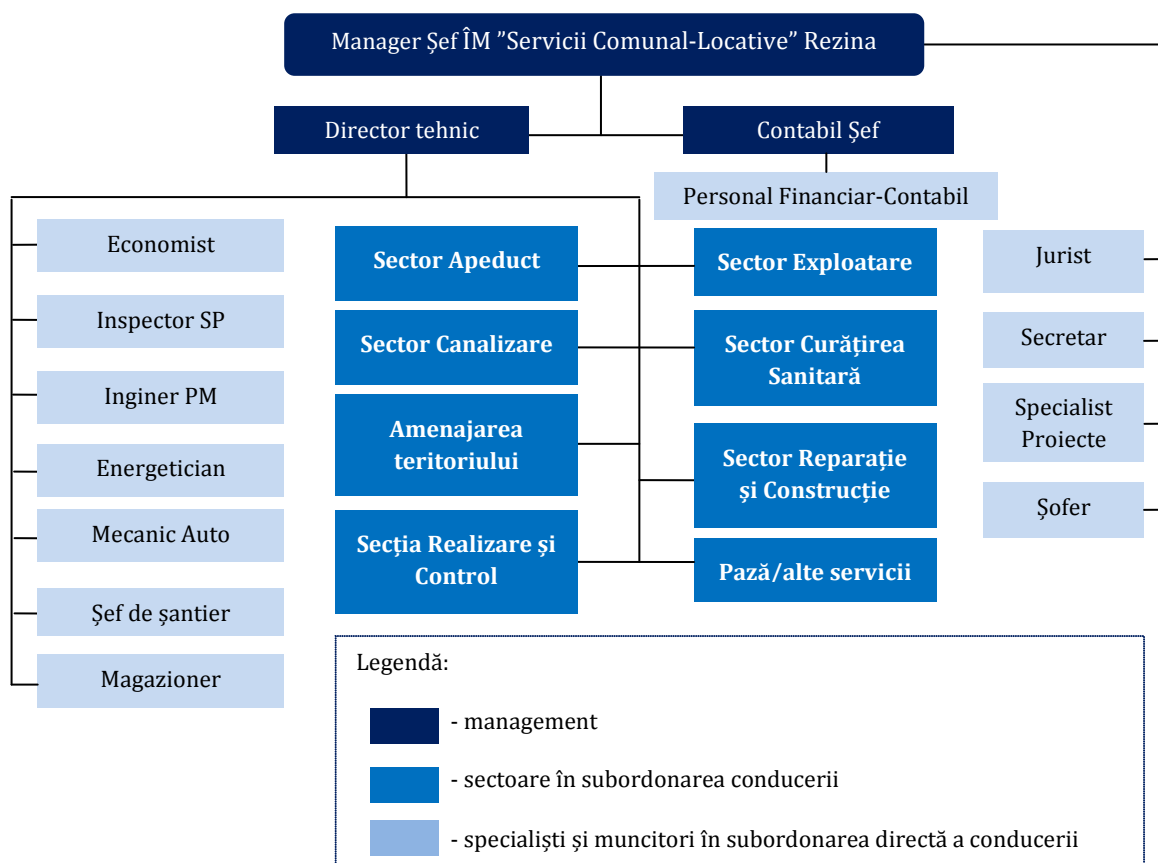
Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Paznici	4	Paza bazei	Maistru sectorului
Operator	0,5	deservire cazangerie	Maistru sectorului
Deserviciu	1	lucrări de tencuială	Maistru sectorului

În cadrul ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina activează în total 153.9/129 de persoane.

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

Organigrama ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina, elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 13:

Figura 13. Organigrama ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric	
+	Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Comunicare ierarhică cu personalul executiv + Repartizarea responsabilităților personalului + Repartizarea personalului conform funcțiilor + Repartizarea activității pe sectoare de activitate - Absența Organigramei
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii ⇒ Repartizarea pe sectoare a personalului din subordonări directe a conducerii ⇒ De revăzut subordonarea personalului din subordonarea directă a Directorului tehnic

3.4.3. Sistemul de management

Managementul organizațional

Organul de conducere al ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Rezina, fiind gestionată de Primar.

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

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională și mai puțin strategică. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procesele de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal, care ar putea să fie activat.

Puncte forte:

- + Din punct de vedere organizatoric, activitatea este structurată rațional conform cerințelor genului de servicii la apeduct și canalizare; servicii comunale; servicii locative; lucrări de reparație, construcții, producere, realizare, transportare
- + Există o divizare flexibilă a muncii conform funcțiilor și direcțiilor de activitate
- + Divizarea proceselor de bază: prestarea serviciilor, supraveghere și reparații tehnice, procese economico-financiare
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe
- + Se practică monitorizarea periodică a activității operaționale prin indicatori măsurabili cantitativi și valorici
- + Se practică planificării operațional strategică pentru perioadă scurtă

Puncte slabe:

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

Recomandări

- ⇒ Repartizarea și delegarea cu responsabilități a funcțiilor între personalul de management
- ⇒ Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre sectoare
- ⇒ Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională și responsabilități
- ⇒ Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică a Întreprinderii
- ⇒ Elaborarea unui plan strategic complex de dezvoltare a Întreprinderii

Sistemul informațional și de comunicare

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

Descrierea sistemului informațional la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina este redată în Tabelul 29.

Tabelul 29. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

Criteria	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem semiautomatizat	✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem integrat automatizat de stocare și prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale din toate sectoarele
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	✍ Cauze: <ul style="list-style-type: none"> ◀ lipsa automatizării proceselor pe toate sectoarele ◀ absența interconexiunii informaționale dintre sectoare
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blankuri, jurnale) Suport electronic	✍ Informația este sistematizată pe secții și sectoare ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie și electronic ✍ În unele secții informația este sistematizată atât pe suport de hârtie, cât și electronic – evidența contabilă, lucrul cu clienții, evidența comercială
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional factografic în baza datelor primare	✍ Se petrece analiza informației interne în baza documentației existente ✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale ✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	✍ Managerul Șef este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Managerul Șef și manageri conform direcției de activitate

		<i>și responsabilitate</i>
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale, mijloace electronice	<ul style="list-style-type: none"> <i>✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior</i> <i>✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor cu angajații</i> <i>✍ Informația se transmite între angajații Întreprinderii prin contact direct, mijloace telecomunicaționale și parțial electronice</i>
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronice (parțial)	<i>✍ 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.</i>
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	<ul style="list-style-type: none"> <i>✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe, telefon, electronic procesul de transmitere a informației este continuu</i> <i>✍ Transmiterea informației are un caracter regulat</i> <i>✍ Pentru sistematizarea informațională Managerul Șef organizează ședințe cu șefii de sectoare în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor</i>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 30).

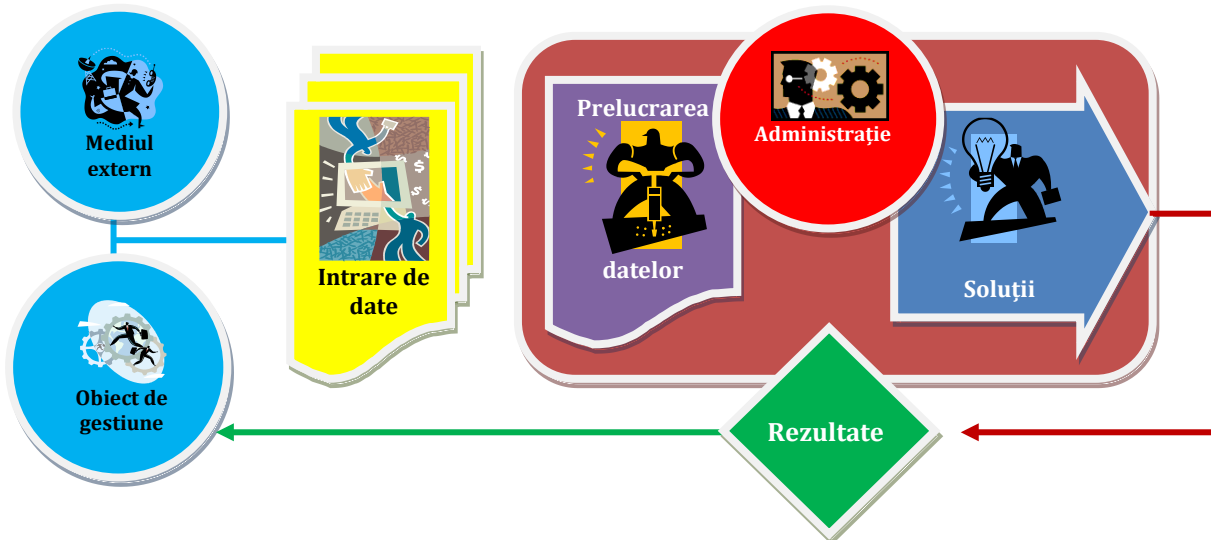
Tabelul 30. Infrastructura informațională a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Rețea internă	
Calculatoare	Director -1 unitate Contabil șef – 1 unitate Economist principal - 1 unitate Contabil casier - 1 unitate Secretar– 1 unitate Total - 5 unități
Tehnică de birou	Printer – 2 unități Copiatoare – 1 unități Fax – 1 unități Scanner - 1 unități Total – 5 unități
Intranet	<i>nu</i>
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	<i>unități – numere corporative</i>
Telefoane staționare	Director/secretar – 1 unitate Contabilitate – 2 unitate Dispecer - 1 unitate Rezervuar – 1 unitate Stația de pompare – 1 unitate Oficiu – 5 unități Total – 11 unități
Stații telefonice mobile	<i>nu</i>
Softuri	
Soft ”Cont-client” – contabilitate; evidența clienților	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Structura sistemului informațional al ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina este reflectată în Figura 14.

Figura 14. Structura sistemului informațional ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Structura sistemului informațional al ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina este prezentată în Tabelul 31.

Tabelul 31. Structura sistemului informațional al ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Nivelul strategic	Fondatorul	<p>Obligațiuni: controlul general asupra activității Întreprinderii</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare strategică ✓ Controlul periodic al activității Întreprinderii ✓ Aprobarea statelor de personal și tarife <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate</p> <p>Acces la informație: mediere prin intermediul Directorului</p>
	Manager Șef	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor operaționale și tactice ✓ Formarea statelor de personal și a tarifelor <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate</p> <p>Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională sau prin manageri de sector</p>
Nivelul de executare	Șefi de sectoare /secții	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității sectorului / secției, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din sector/secții</p>

Nivelul exploatațional		<p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă a sectorului / secției ✓ Controlul operațional al activității sectorului / secției ✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, operativitate</p> <p>Acces la informație: parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor sectoare / secții</p>
	Specialiști Muncitori	<p>Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Îndeplinirea sarcinilor operaționale ✓ Raportare <p>Cerințe: exactitate, claritate, operativitate</p> <p>Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru</p>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

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

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

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina din 12.12.2006 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Rezina):

- ✓ aprobă statutul Întreprinderii, modificările și completările acestuia, organigrama, statele de personal, fondul și normativele de salarizare,
- ✓ stabilește Întreprinderii indicii economici, tarifele la serviciile prestate,
- ✓ gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.).

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

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către Managerul Șef acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul – Consiliul orașenesc al Primăriei • Angajarea Managerului Șef e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă • În contractul încheiat între fondator și Manager Șef se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care Managerul Șef desemnat își exercită atribuțiile, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului • Managerul Șef poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o
----------------------	--

	<p>conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiilor sale, stipulate în contract</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relațiile Managerului Șef al Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale • În limitele competenței sale, emite ordine și elaborează instrucțiuni în baza și întru executarea Legilor în vigoare, deciziilor fondatorului și organelor ierarhic superioare, care sunt obligatorii pentru Întreprindere • Managerul Șef reprezintă fără procură interesele Întreprinderii în diverse întreprinderi, organizații, instanțe judiciare • Mangerul Șef semnează de comun acord cu Contabilul Șef documente, care servesc ca bază pentru evidența contabilă
Activitatea economică	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își determină de comun acord cu Primăria privind prestarea serviciilor comunale (aprovizionarea orașului cu apă potabilă, evacuarea apelor reziduale, etc.), servicii locative, lucrări de reparații, construcții, producere, realizare, transportare • Întreprinderea își organizează activitatea cu scopul de atingere a indicilor economici stabiliți și elaborează acțiuni de ameliorare a indicilor economici și ridicarea rentabilității Întreprinderii, consolidarea disciplinei de muncă și aplicarea corectă a prețurilor și tarifelor • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la producția, lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială, sporirea veniturilor • Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materiale consumabile • Întreprinderea, în baza studiului conjuncturii pieței, fluctuației prețurilor și a posibilităților partenerilor își organizează asigurarea tehnico - materială a procesului său de producere și construcții capitale, procurând resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii • Prețurile pentru serviciile pentru care Întreprinderea sunt reglemantate de stat • Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație • Întreprinderea crează de sine stătător structura sa de producție, devizele de cheltuieli, bilanțul veniturilor și pierderilor, fiind aprobate de Primărie
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea este obligată să respecte cu strictețe prevederile acordurilor colective privind protecția muncii, mediului ambiant și prescripțiile vizând tehnica securității, fiind răspunzătoare pentru prejudicierea sănătății și capacității de muncă a salariaților săi în modul stabilit de lege
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative, contabile ale activității sale • Pentru falsificarea datelor evidenței contabile și statistice, ale dărilor de seamă și informațiilor furnizate potrivit cerințelor legale, persoanele oficiale ale Întreprinderii poartă răspundere disciplinară, materială sau penală, în conformitate cu legislația în vigoare
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator • Activitatea financiară și economică a Întreprinderii este verificată sistematic de către o organizație de audit, autorizată în acest scop prin contract special • Controlul activității Întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sunt atribuite prin lege, de care organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control – financiar, fiscal, bancar, precum și de alte structuri de stat
Activitatea de reorganizare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în temeiul deciziei fondatorului și în conformitate cu legislația în vigoare • Reorganizarea duce la transmiterea tuturor drepturilor și obligațiilor succesoriului în drepturi ale Întreprinderii • În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare • Lichidarea Întreprinderii este efectuată conform hotărârii fondatorului, judecătii, altor circumstanțe prevăzute de legislație

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului de management	
-	Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Întârzieri de prezentare a informației operative conducerii ▶ Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor ▶ Micșorarea vitezei de prelucrare a informației ▶ Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util ▶ Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor ▶ Lipsa bazei de date privind starea ramurii de aprovizionare cu apă și canalizare a localității cu scop de a lua decizii strategice, care apoi se vor reflecta în acțiuni operaționale
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Implementarea formelor de raportare ⇨ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor ⇨ Implementarea registrelor (electronice) pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate conform următoarelor înregistrări obligatorii: <ul style="list-style-type: none"> • data și ora anunțării defecțiunii • data programată și ora începerii executării lucrărilor • data și ora finalizării • tipul intervenției • tipul și cantitatea de materiale utilizate • utilajele și forța de muncă • nominalizarea echipei de lucru • costul lucrărilor pe structură de deviz general • altele
+/-	Absența și/sau utilizarea limitată a mijloacelor de comunicare informațională moderne
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicare telefonică în mediul interior și cu cel extern ▶ Automatizarea parțială a proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale ▶ Automatizarea parțială pentru comunicare internă și externă ▶ Absența posibilității stocării integrale a informației la Întreprindere ▶ Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul modernă ⇒ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor ⇒ Automatizarea tuturor secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet ⇒ Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne pentru comunicare internă și externă
--------------------	---

3.4.4. Stilul de management

Se disting două tipuri umane de manageri:

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

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Managerul Șef ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina 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 "Servicii Comunal-Locative" Rezina 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, bunavoință, 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 înlănit, prezintă caracteristici aflate la jumătatea intervalului limitelor prezentate.

Conform acestei clasificări, stilul caracteristic Managerului Șef ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina este cel *participativ – autoritar*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 2.

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale stilului de management	
+/-	Utilizarea stilului de management participativ-autoritar

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

3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

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

Caracteristicile sistemului de control intern al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina sunt prezentate în Tabelul 32.

Tabelul 32. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

criterii	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Modalitate de exercitare	Intern Extern	✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Sistem de control integrat	✍ În legătură cu aceea că Managerul Șef este nemijlocit implicat în unele procese operaționale de comunicare externă, controlul asupra proceselor operaționale interne din Întreprindere sunt delegate Directorului tehnic și Contabilului Șef pentru o posedare operativă a informației operaționale în mod integral ✍ Controlul nemijlocit sau parțial delegat prin centralizare parțială servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto
Grad de centralizare	Sistem de control centralizat	✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii ✍ La nivel operațional strategic de gestiune controlul este realizat de Managerul Șef ✍ Controlul operațional direct și prin delegare este îndeplinit de Directorul tehnic și Contabil Șef prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională în sectoarele acestora ✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Managerul Șef prin raportare operativă oferită de Contabilul Șef
Grad de acoperire	Extins	✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitatea de execuție	Regular Operațional	✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor interne ✍ Controlul se petrece zilnic în mod operațional

Responsabilitate pentru organizarea controlului intern	✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Managerului Șef	
Subiecții controlului intern	<p>Managerul Șef al Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între Directorul tehnic și Contabil Șef, șefi de sectoare și secții, specialiști</p> <p>Șefii sectoarelor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru</p>	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ⬇ Activitatea personalului ⬇ Indicatorii stațiilor de pompare ⬇ Avarii și dereglări în sistemul de apeduct și canalizare ⬇ Furtul de apă ⬇ Grad de satisfacție a clientului ⬇ Gradul tehnico-material ⬇ Grad de utilizare a resurselor ⬇ Fluxurile bănești ⬇ Situația activelor materiale ⬇ Situația financiară a Întreprinderii 	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Depistarea încălcărilor și devierilor ▶ Înlăturarea operativă a devierilor ▶ Disciplinarea personalului ▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului 	
Baza	Feed-back – sistemul de legătură informațională 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"> • Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor • Evidența • Monitorizare • Vizite • Control • Analiză • Raportare • Ședințe • Inventariere • Comparații cu analogii 	
Grad de automatizare	Control neautomatizat	✍ Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru
Grad de formalizare	Scăzut	<p>✍ La Întreprindere există parțial regulamente, standarde, reguli de control intern</p> <p>✍ Controlul are un caracter impulsiv și situațional</p>
Documentarea	Parțial	<p>✍ La Întreprindere este elaborată o metodă de raportare a situației operaționale prin indicatori cantitativi și valorici</p> <p>✍ În baza obligațiilor prevăzute în fișele de post se evaluează parțial activitatea fiecărui angajat</p>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Rezina

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în

Tabelul 33. Nivelurile controlului intern la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina se reflectă în rapoartele operaționale periodice și anuale unde sunt menționați indicatorii care redau eficiența activității Întreprinderii. Acești indicatori reflectă gradul de îndeplinire atât valoric, cât și cantitativ a serviciilor prestate de furnizare a apei, canalizare, curățirea sanitară, exploatarea locuințelor, reparație și reconstrucție, amenajarea teritoriului. La Întreprindere se practică analiza operațională pentru perioadă scurtă și medie prin indicatori de performanță pe perioadă scurtă – până la 1 an.

Tabelul 34. Veniturile din vânzări la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

TOTAL	Volumul vânzărilor (mii m3)			Ponderea		Vânzări nete (mii lei)			Ponderea	
Anul	Apă	Canalizare	Total	Apă	Canalizare	Apă	Canalizare	Total	Apă	Canalizare
2010	213	171	384	56%	44%	3,586	630	4,216	85%	15%
2011	209	180	389	54%	46%	3,915	664	4,580	85%	15%
2012	218	179	397	55%	45%	4,082	755	4,836	84%	16%
PERSOANE FIZICE										
2010	161	130	290	55%	45%	1690	452	2,141	79%	21%
2011	153	129	282	54%	46%	1557	441	1,998	78%	22%
2012	169	136	305	56%	44%	1908	529	2,437	78%	22%
PERSOANE JURIDICE ȘI ALTE INSTITUȚII										
2010	53	41	94	56%	44%	1,896	179	2,075	91%	9%
2011	56	52	107	52%	48%	2,358	224	2,582	91%	9%
2012	49	43	92	53%	47%	2,173	226	2,399	91%	9%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina

Conform datelor indicate în Tabelul 34. Veniturile din vânzări la ÎM "Servicii Comunal-Locative" Rezina se observă că volumul vânzărilor are o tendință de creștere cu cea mai mare cotă din contul

prestărilor de servicii la apeduct pentru persoane fizice, iar celelalte servicii cum sunt canalizarea, curățirea sanitară, exploatarea locuințelor, reparație și construcție, amenajarea teritoriului vin ca completare la veniturile preponderente. Activitatea Întreprinderii este mai mult preocupată de prestarea serviciilor de alimentare cu apă, care atrage cel mai mare venit, iar canalizarea este serviciul rezultat, celelalte servicii atrag venituri mai mici, dar au o funcție de suplement la total venituri. În anii respectivi administrația Întreprinderii a atras o mare atenție în atragerea în rândul de clienți un mare număr din rândul serviciilor suplimentare pentru agenți economici (construcții și reconstrucții).

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

3.4. Analiza managementului resurselor umane

3.5.1. Gestiunea resurselor umane

Echipe de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative” Rezina este administrată de *Managerul-șef* domnul Cocîrlă Vladimir. Managerul-șef este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Rezina.

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

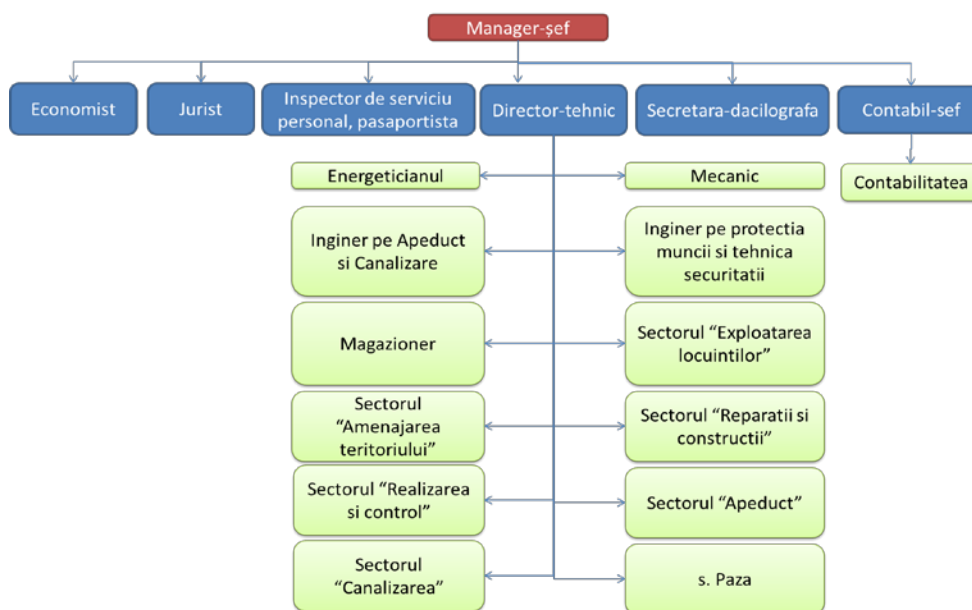
- *Directorul tehnic* – exercită conducerea tehnică a ÎM pe toate domeniile de activitate (apeduct, canalizare, amenajarea teritoriului, realizare și control, exploatarea locuințelor, reparații și construcții) (*management nivel de mediu*),
- *Economistul șef* - responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- *Contabil șef* - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- *Inspectorul serviciului personal* – exercită și funcțiile de pașaportistă și care este responsabilă de politica pe cadre (*management nivel mediu*),
- *Juristul* - responsabil de asigurarea respectării legislației în vigoare, lucrul cu contractele (*management nivel mediu*).

În subordinea Directorului tehnic se află (*echipa management nivel de jos*):

- *Energeticianul*
- *Mecanicul*
- *Maiștrii sectoarelor gestionate.*

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și completarea funcției de pașaportistă. Structura deziderată a echipei de conducere este recomandată în **Figura 18**.

Figura 15. Echipa de conducere a Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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

Totodată, la capitolul delegării este necesară delimitarea clară a managementului de vârf de managementul celorlalte două nivele prin delegarea responsabilităților de gestiune și altor membri ai echipei, decât directorului tehnic.

Strategia și politici de resurse umane

Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina un concept nou.

Recomandări:

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.

Însă datorită naturii ciclice a activităților de HR (figura ce urmează), 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 16. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Cu ocazia 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

Pagina 70 din 132

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 Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

Figura 17. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina, 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 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 premiere și promovare, responsabilitatea pentru încălcarea regulilor de disciplină, condițiile de protecție a muncii;
- ☞ Regulamentul privind atestarea salariaților întreprinderii
- ☞ Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților.

Instrumentele și politicile HR care le reflectă parțial în Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 16. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.

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

Fișe de post

În companie sunt stabilite fișe de post atât pentru posturile din administrație, cât și pentru cadrele muncitorești. Fișele de post sunt optimale, cu fără prea multe detalii, cu stabilirea sarcinilor și responsabilităților. (exemplu este dat în Anexa 6).

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 7) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

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

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina *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.*

Interviul primar îl efectuează conducătorul subdiviziunii de comun acord cu specialistul responsabil de resursele umane, după care interviul de angajare îl petrece conducătorul întreprinderii pentru unele categorii de personal (șoferi, tractoriști, excavatoriști, buldozeriști și specialiștii din administrație).

Angajarea în cadrul ÎM se efectuează în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Controlul medical periodic îl trec unele categorii de muncitori (apedusct, canalizare). Se întocmesc actele necesare (CIM, ordinul de angajare, T-2). Formele T-2 sunt forme vechi. Ordinele de angajare (conținutul deplin) se înscriu în Registrul ordinelor manual, ca și 25 de ani în urmă. Evidența CIM și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună. Contracte de răspundere materială deplină nu se întocmesc de către Serviciul personal. Se efectuează instructajul introductiv în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens. De asemenea 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 fotografiile pentru perfectarea permiselor nominale de acces la locurile de muncă.

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

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

În prezent în ÎM *nu există o politică și un plan de pregătire profesională*. Plus la toate, *din cauza lipsei mijloacelor bănești, 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, *se întreprind și la întreprindere anumite măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii*. Programele de instruire includ instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată). Responsabil pentru stabilirea direcțiilor de instruire este directorul tehnic.

Cu referire la evaluarea angajaților, există un Regulament privind efectuarea atestării salariaților în întreprindere. Atestarea se efectuează o dată la 5 ani, precum și în scopul majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești. Se creează graficul atestării pe categorii de salariați, se formează comisii și se întocmesc procese-verbale pentru fiecare salariat aparte cu reflectarea rezultatelor atestării. *Totodată, nu există nici o procedură de evaluare a personalului din cadrul Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina în baza cărora indicatori de performanță.* Cu atât mai mult, prevederile legislației în vigoare oferă posibilități limitate de promovare a angajaților în funcție în baza criteriilor de merit. *În perioada anilor 2010-2012 nici un angajat nu a fost promovat în funcție în baza criteriilor de merit. La întreprindere atestarea personalului administrativ nu se efectuează.*

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. *La companie nu este încheiat un Contract de asigurare cu vre-o companie de asigurare.*

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. Documente relevante protecției muncii la ÎM sunt:

- ❏ Инструкция по охране труда для электромонтеров по ремонту и обслуживанию электрооборудования
- ❏ Инструкция по охране труда для дворника
- ❏ Инструкция по охране труда при организации работы на водозаборах и скважин
- ❏ Instrucțiune de securitate și sănătate în muncă pentru efectuarea instruirii la locul de muncă pentru autolăcătuș
- ❏ Instrucțiune de securitate și sănătate în muncă pentru exploatarea stațiilor de epurare a apelor reziduale
- ❏ инструкция по охране труда для рабочих по уборке улиц
- ❏ Инструкция по охране труда для грузчика
- ❏ Инструкция по технике безопасности для хлораторщика
- ❏ Инструкция по охране труда для маляров строительных работ
- ❏ Инструкция по охране труда для тракториста
- ❏ Инструкция по охране труда для сторожа
- ❏ Program de instruire introductiv-generală în domeniul securității și sănătății în muncă

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

În Întreprindere, procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea, la întreprindere se aplică sancțiuni disciplinare față de salariații care au încălcat disciplina muncii (6 sancțiuni în 2013). De asemenea, cu ei se duc discuții educative la nivel de maștri (managerii de linie) și la nivel de conducător al întreprinderii.

Conflicte sociale, relații cu sindicate

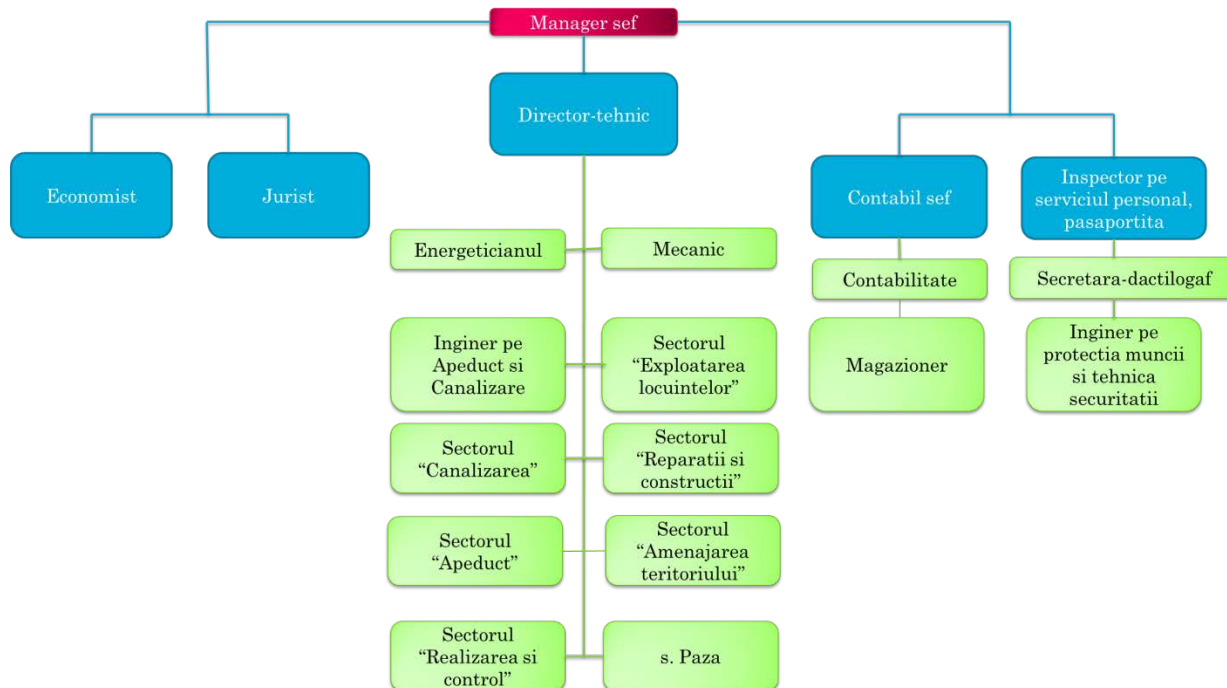
Relațiile angajaților în Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina sunt, în esență între reprezentanții conducerii și reprezentanții sindicatului salariaților - Comitetul Sindical. Facilitățile sunt oferirea angajatorilor și angajaților posibilității de a discuta politica companiei, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități. Comitetul mai permite reprezentanților angajaților oportunitatea de a fi implicați în procesul de luare a deciziilor de management.

Recomandări la gestiunea resurselor umane

- ☞ **Divizarea postului de inspector serviciu personal și pașaportistă.**
- ☞ **Gestiunea activității contabilități 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 elaboării **strategiei de HR** în întreprindere.
- ☞ 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 Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analizarea atribuțiilor, examinarea sistemelor și procedurilor și definirea posturilor.
 - ▶ Construirea structurii organizaționale drept punct de plecare în definirea posturilor, a cerințelor postului și a capacității personalului.
 - ▶ Alcătuirea unor planuri de personal ce pot fi folosite pentru conducerea companiei.
- ☞ Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizurilor de anjagare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Rezina, precum și publicarea avizurilor în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Rezina.
- ☞ Divizarea **evidenței ordinelor**: pe producere aparte; pe personal aparte în conformitate cu regulile de păstrare și transmitere în arhivă.
- ☞ 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 categoriile 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 2013. Se recomandă formarea și utilizarea acestui fond conform destinației. De asemenea se recomandă co-finanțarea și încurajarea cererilor de formare profesională ale angajaților.
- ☞ Utilizarea în continuare a atestării angajaților. Este un instrument foarte bun în scopul auditului personalului întreprinderii, creării rezervei interne de personal, precum și aprobării majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești
- ☞ Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare.
- ☞ Structura deziderată a echipei de conducere este aratăată în Figura 8. Figura 8 reprezintă o organizație funcțional clasică, cu câteva exemple de comunicații pe verticală cu o centralizare directă Managerului-șef a resurselor umane și finanțelor, dictată de controlul acestora. În așa fel, compania poate fi văzută ca o construcție de livrare a serviciilor. În cazul aprobării formulei propuse de structură organizațională va fi necesară revederea fișelor de post ale echipei de conducere a companiei.

Figura 18. Structura recomandată a echipei de conducere la ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 129 de posturi și 126 real angajați, dintre care 18 sunt în aparatul administrativ, iar celelalte poziții sunt muncitorești. *Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către conducătorul întreprinderii și se prezintă Inspecției Muncii* (Anexa 7), 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.

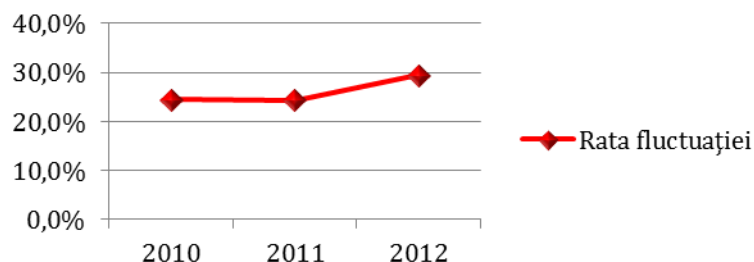
Analiza evoluției efectivului de resurse umane

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 Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina a constituit 24,5% în 2010, 24,3% în 2011 și 29,4% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor Î.M. – Anexa 3

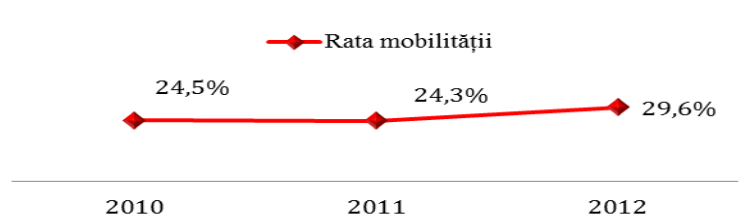
Figura 19. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnaleză probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Anii 2010 și 2011 au înregistrat o rată a fluctuației până la pragul limitei normale, iar anul 2012 a semnalat alarmă în acest sens din cauza a multor demisii din propria inițiativă (41 la număr), principala cauză fiind imposibilitatea adaptării la condițiile de muncă la etapa inițială de activitate, precum și plecarea peste hotarele republicii în căutarea unor munci mai plătite.

Figura 20. Evoluția ratei de mobilitate a salariaților, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Tabelul 35. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

Cauza eliberării	2010	2011	2012
Demisia (propria inițiativă)	35	27	41
Pensionati	0	0	1
Invaliditate	0	0	0
Deces	2	0	0
Concedieri	1	0	0
Reduceri de stat sau personal	0	0	0
Total	38	27	42

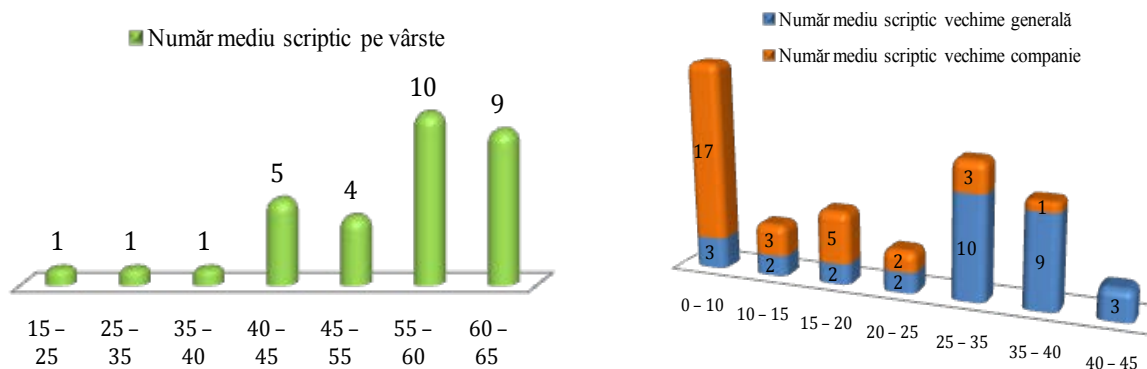
Sursa: ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 3 angajați au vârsta de până la 40 de ani, iar 28 de angajați se încadrează în diapazonul 40-65 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 17 angajați au vechimea în muncă de până la 10 ani, iar 14 angajați au vechimea peste 10 ani, ceea ce înseamnă că cu toate că mai mult de jumătate de angajați sunt relativ noi pentru companie, vârsta acestora este peste medie. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

Figura 21. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012



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

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

Tabelul 36. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

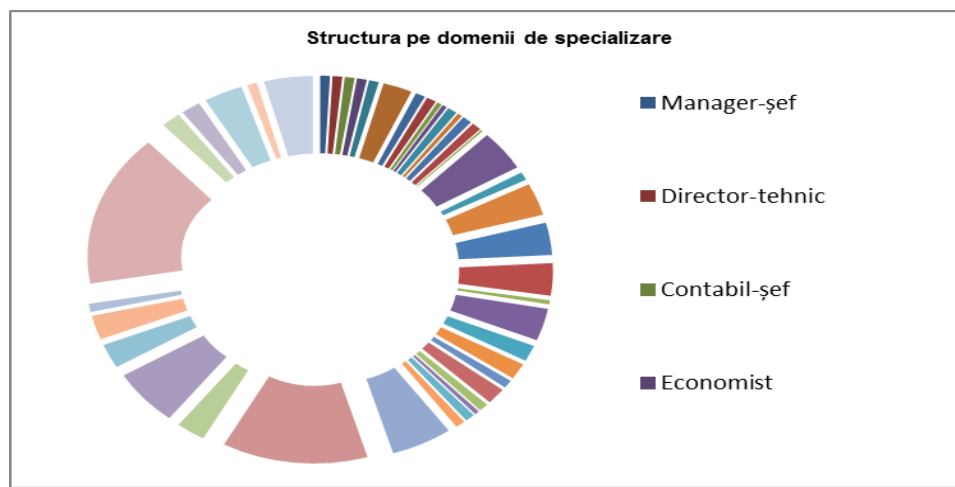
Anul 2010							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	21	13	8	8	11	2	45
Apeduct și canalizare	38	35	3	0	16	22	49
Realizare și control	10	7	3	4	2	4	45
Exploatarea locuințelor	20	2	18	0	0	15	50
Amenajarea teritoriului	28	12	16	1	2	16	51
Reparație și construcție	9	9	0	0	4	5	44
Paza	5	4	1	0	0	5	54
Curățirea sanitară	8	8	0	0	3	1	42
TOTAL	139	90	49	13	38	70	47,50
Anul 2011							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	21	13	8	10	9	2	46
Apeduct și canalizare	34	31	3	0	16	18	50
Realizare și control	10	7	3	4	2	3	49
Exploatarea locuințelor	20	3	17	0	0	16	51
Amenajarea teritoriului	27	11	16	1	2	15	50
Reparație și construcție	6	6	0	0	4	0	45
Paza	5	4	1	0	0	5	55
Curățirea sanitară	8	8	0	0	3	1	43
TOTAL	131	83	48	15	36	60	48,63
Anul 2012							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	22	14	8	10	10	2	47
Apeduct și canalizare	32	30	2	0	18	14	51
Realizare și control	12	6	6	4	2	6	50
Exploatarea locuințelor	20	3	17	0	0	15	52
Amenajarea teritoriului	27	11	16	1	2	18	51
Reparație și construcție	5	5	0	0	5	0	47
Paza	5	4	1	0	0	5	57
Curățirea sanitară	8	7	1	0	3	1	45
TOTAL	131	80	51	15	40	61	50,00

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal Locative” Rezina

Astfel, în cadrul Î.M. activează preponderent bărbați (80 la număr), cu o vârstă medie de 50 ani, studii preponderent medii.

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

Figura 22. Structura personalului după domenii de specializare, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor Î.M. „Servicii Comunal Locative” Rezina

Recomandări la analiza structurală a resurselor umane

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

3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului

Sistemul de salarizare

În cadrul ÎM se aplică metoda tarifară de salarizare. Organizarea salarizării se efectuează în baza legilor și hotărârilor Parlamentului, decretelor Președintelui Republicii Moldova, hotărârilor și dispozițiilor Guvernului, precum și altor acte normative privind salarizarea, contractelor colective de muncă la nivel național, ramural, teritorial și de unitate, contractului individual de muncă.

Salariul tarifar pentru categoria I de calificare (de salarizare) a rețelei tarifare este componenta principală și obligatorie și servește drept bază pentru stabilirea, în contractele colective de muncă și contractele individuale de muncă, a salariilor tarifare și salariilor funcției concrete.

Salariul de bază constituie 1300 lei atât pentru personalul din administrație, cât și pentru cadrele muncitorești. Salariul se achită integral în contabilitatea întreprinderii, dar regulat, fără întâzieri. *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).*

Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază, există și alte forme de motivare materială (ajutoare materiale la concediu, prime - mici în sumă de 200-300 lei) care sunt atribuite femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Primele se achită în conformitate cu Contractul colectiv al întreprinderii și cu diferite ocazii (de

exemplu - Ziua finansistului), precum și prime ocazionale, pentru diferite merite. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc (1 foaie în 2013). Alte forme de motivare materială și nematerială sunt descrise în Contractul colectiv de muncă al întreprinderii.

Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în tabelul ce urmează.

Tabelul 37. Structura salariilor după subdiviziuni, 2010-2012, lei

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

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Recomandări la sistemul de remunerare și motivare:

- ☞ 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 cardurilor 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 Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 ÎM «Servicii Comunal Locative or. Rezina» 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.

3.5. Analiza financiar - contabilă

3.6.1. Analiza managementului financiar

Managementul financiar poate fi definit ca un subsistem al managementului general al întreprinderii, având ca scop asigurarea resurselor financiare necesare, alocarea și utilizarea lor profitabilă, creșterea valorii întreprinderii, 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, întreprinderea are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. Sistemul de management financiar e 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 „Servicii Comunal-Locativă” Rezina.

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 23. Structura sistemii managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

Departamentul financiar în cadrul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina este reprezentat de patru specialiști: un contabil-șef; 2 contabili și un economist. Toți aceștia se subordonează contabilului-șef, iar contabilul-șef se subordonează directorului. Acest departament este responsabil de: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

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

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

În baza de date (cont real) se ține evidența atât a datelor contabile cât și evidența mijloacelor fixe, a debitorilor, a creditorilor, a consumatorilor, ș.a. Decontările cu populația în programa „cont real” se ține doar evidența sintetică, dar evidența analitică se ține într-o altă programă separată elaborată de programist la comanda ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina.

Evidența debitorilor se ține pe categoria de consumatori, pe direcții de activitate, pe consumuri, după sumele achitate și după plățile restante, însă nu se ține după termenul expirat de achitare.

Evidența acestor date este împărțită între specialiștii departamentului financiar astfel:

- a) Contabilul-șef – este responsabil de ținere a evidenței contabile, evidența mijloacelor fixe, evidența creditorilor și efectuarea plăților până la scadență către aceștia, elaborarea rapoartelor financiare și statistice ș.a.
- b) Contabil – este responsabil de evidența datoriilor debitoare;
- c) Contabilul-casier – este responsabil de evidența consumatorilor și plățile acestora;
- d) Economistul – este responsabil de elaborarea tarifelor, de planificarea și bugetarea, de analiza datelor și a indicatorilor, de controlul acestora, de elaborarea rapoartelor analitice și statistice și de raportare.

Structural sistemul informațional „cont real” și este bine adaptat pentru activitatea ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina și permite extragerea cu ușurință a informației pentru formarea rapoartelor statistice și analitice, pentru primirea deciziilor și pentru a analiza mediului intern al întreprinderii.

După cum se vede din Figura 23 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este conducătorul. În departamentul financiar această etapă este coordonată de către contabilul-șef care are acces la toată informația colectată și grupată astfel analizând-o și transmițând-ui directorului situațiile curente și devierile acestora.

Planificarea și formarea strategiilor – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. Economistul elaborează „Planul de producere anual” cu planificarea rezultatelor activității în funcție de statistica anilor precedenți, de normele de activitate, etc. planificarea strategică este partea care necesită o conștientizare și efort din partea factorilor de decizie pentru a fi structurată și documentată, pentru a avea ca o hartă cu direcția sigură pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

În prezent, întreprinderea are viziunea sa strategică de dezvoltare, însă nu este documentată, bazându-se pe expunerea verbală, fapt ce implică la fiecare „utilizare” partea de subiectivism și influențare în bază de modificarea factorilor interni sau externi. Flexibilitatea strategiei verbale poate avea impact negativ din moment ce nu poate fi monitorizată și fixată într-o formă rigidă, ca cea textuală.

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 „Servicii Comunal-Localivă” Rezina, bugetarea se efectuează de către economist, anual cu perioade trimestriale, la începutul fiecărui an, în baza informației anului precedent, colectate de la maeștrii pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.

Bugetarea se face la nivelul întreținerii activității operaționale (prognoza consumurilor pe activități și pe categorii de consumatori, prognoza vânzărilor pe activități și pe categorii de consumatori, prognoza costurilor pe activități, prognoza cheltuielilor comerciale, general-administrative și alte cheltuieli) și la începutul anului următor se efectuează controlul bugetului anului precedent prin suprapunerea datelor efectiv realizate cu cele planificate și se indică suma devierilor.

Raportarea

Departamentul financiar periodic formează anumite rapoarte ce sunt prezentate: Departamentului de Statistică; Inspectoratului Fiscal de Stat; Concernului Republican „Apele Moldovei”; Asociației „Moldova Apă-Canal”; Casei Naționale de Asigurări Sociale; Consiliului Raional și Primăriei.

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentării lor este prezentată în Tabelul 38:

Tabelul 38. Lista rapoartelor prezentate

Nº	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
Direcția contabilitate				
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual
2.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
3.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	anual
1.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
2.	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual
3.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
4.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”; Consiliul raional	Lunar (iulie-decembrie)
5.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
4.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
Direcția economică				
6.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
7.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
8.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate
9.		Informația despre îndeplinirea programului de producere	Asociația „Moldova Apă-Canal”; Primăria Rezina	Trimestrial
10.		Analiza activității economico-financiară a întreprinderii	Primăria, Administrația întreprinderii	Trimestrial și anual
11.		Copia Rapoartelor financiare	Primăria	La solicitare

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

Raportarea se face periodic în dependență de termenul de prezentare de către fiecare direcție responsabilă și de raportul ce trebuie prezentat.

Control – funcția de control în cadrul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina 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.

Constatări și Recomandări:

Managementul financiar în cadrul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina deține o bază informațională comodă pentru întreprindere de a-și extrage informația necesară și de a elabora rapoartele solicitate. Dar pentru dezvoltarea întreprinderii pe un termen mai îndelungat se recomandă elaborarea unei strategii de dezvoltare a întreprinderii și controlul îndeplinirii acesteia.

3.6.1.2. Politica de contabilitate

Evidența contabilă în cadrul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate, elaborată în baza Standardelor Naționale de Contabilitate a Republicii Moldova ce are ca scop asigurarea continuității activității întreprinderii.

Politica de contabilitate a întreprinderii se elaborează anual, în luna decembrie pentru anul următor, de către contabilitate (contabilul-șef) și se aprobă de către managerul-șef al întreprinderii.

Conform politicii de contabilitate în cadrul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina se indică principalele metode de evidență contabilă:

- ☞ Aplicarea sistemului contabil complet în partidă dublă;
- ☞ Contabilitatea se ține cu utilizarea tehnicii computerizate în programul Contreal;
- ☞ Registrul contabil obligatoriu care servește drept bază pentru întocmirea rapoartelor financiare este Cartea Mare;
- ☞ Inventarierea activelor se efectuează anual, nu mai târziu de 30 noiembrie;
- ☞ Aplică normele de consum ale carburanților și lubrifianților și normele de parcurs și exploatare a anvelopelor pentru mijloacele de transport, elaborate în baza normelor tip ce se anexează la politica de contabilitate;
- ☞ Amortizarea activelor nemateriale se calculează prin metoda liniară;
- ☞ Uzura mijloacelor fixe se calculează prin metoda liniară;
- ☞ Consumurile aferente reparației Mijloacelor Fixe se includ în consumurile și/sau cheltuielile perioadei de gestiune în care au fost efectuate lucrările;
- ☞ Î.M. „SCL” Rezina nu formează provizioane aferente cheltuielilor și plăților preliminare;
- ☞ Veniturile din prestarea serviciilor se recunosc după finalizarea tranzacției.

De asemenea întreprinderea are menționate și procedee contabile elaborate desinestătător:

- ☞ Produsele și serviciile prestate se evaluează în evidența curentă la costul efectiv;
- ☞ Consumurile indirecte de producție se repartizează pe tipurile de servicii și produse proporțional cu salariile directe ale muncitorilor de bază;

În anexa Politicii de Contabilitate se include:

- Modele de registre și documente primare elaborate de întreprindere;
- Normele de consum;
- Normele de uzură;
- Planul de conturi.

3.6.2. Analiza economico-financiară

Analiza economico-financiară a activității Întreprinderii este efectuată pe perioada anilor 2010-2012 și este bazată pe rapoartele financiare, care includ:

- Bilanțul Contabil,
- Raportul privind rezultatele financiare și
- Raportul privind fluxul mijloacelor bănești

și pe descifrările pe conturile solicitate de la Întreprindere.

3.6.2.1. Analiza bilanțului

Analiza situației financiare a ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina va începe cu analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și analiza pe verticală.

Analiza bilanțului pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM „Servicii Comunal-Locativă” Rezina este anul 2010.

Analiza bilanțului pe verticală este efectuată ca raport față de total active și respectiv total pasive.

Tabelul 39. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei

ACTIVE	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Active materiale	134 937	135 229	134 689	100%	100%	100%	97,9%	98,0%	97,6%
Active financiare TL	-	-	12	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	134 937	135 229	134 701	100%	100%	100%	97,9%	98,0%	97,6%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	259	255	180	100%	98%	69%	0,2%	0,2%	0,1%
Creanțe pe termen scurt	2 314	2 387	2 897	100%	103%	125%	1,7%	1,7%	2,1%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	284	83	71	100%	29%	25%	0,2%	0,1%	0,1%
Alte active curente	84	91	139	100%	108%	165%	0,1%	0,1%	0,1%
Total Active Curente	2 941	2 815	3 287	100%	96%	112%	2,1%	2,0%	2,4%
TOTAL ACTIVE	137 878	138 044	137 987	100%	100%	100%	100,0	100,0%	100,0
PASIVE									
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	16 054	16 834	16 853	100%	105%	105%	11,6%	12,2%	12,2%
Rezerve prevăz. de statut	118 183	118 183	118 183	100%	100%	100%	85,7%	85,6%	85,6%
Profit nerepartizat	(171)	(612)	(972)	100%	-157%	-368%	-0,1%	-0,4%	-0,7%
Capital secundar	43	41	39	100%	95%	91%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Capital Propriu	134 109	134 446	134 103	100%	100%	100%	97,3%	97,4%	97,2%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	2 972	2 903	2 871	100%	98%	97%	2,2%	2,1%	2,1%
Total DATORII pe TL	2 972	2 903	2 871	100%	98%	97%	2,2%	2,1%	2,1%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	256	239	487	100%	93%	190%	0,2%	0,2%	0,4%
Datorii pe TS calculate	541	456	526	100%	84%	97%	0,4%	0,3%	0,4%
Total Datorii pe TS	797	695	1 014	100%	87%	127%	0,6%	0,5%	0,7%
Total PASIVE	137 878	138 044	137 987	100%	100%	100%	100,0	100,0%	100,0

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

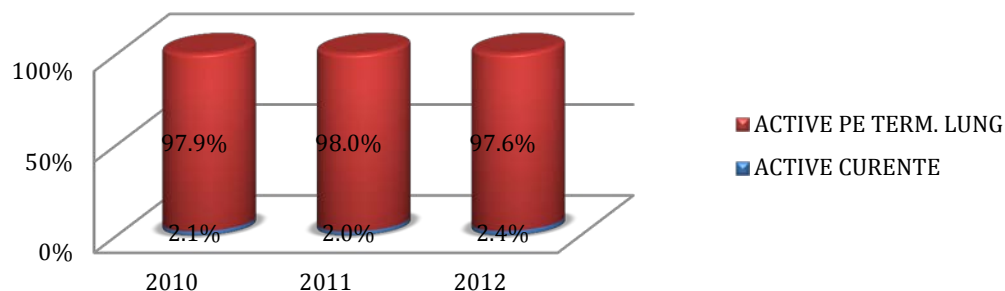
Concluzii

- Pe parcursul perioadei analizate, valoarea Activelor și Pasivelor întreprinderii se menține practic la același nivel, cu excepția unor mici devieri (*Tabelul 39*).
- Cca. 96% din Activele întreprinderii și sursele de finanțare ale acestora, provin din Mijloacele Fixe primite în gestiune de la Primăria or. Rezina.

În continuare vom analiza principale grupe influente în formarea activului și sursele de finanțare a lor.

Analiza Activului

Figura 24. Structura Activului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

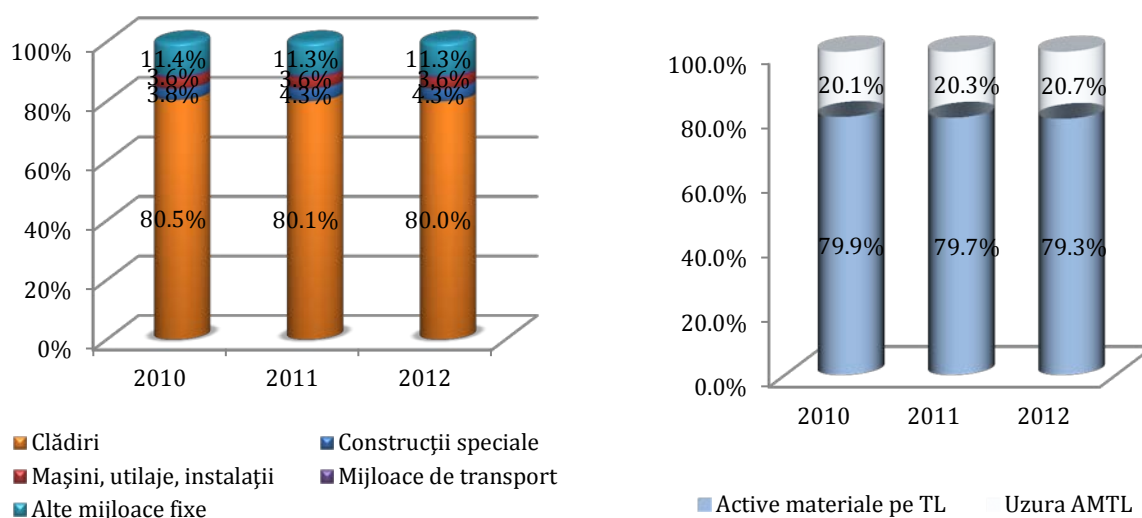
Structura activului Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina este divizată în Active pe Termen Lung ce reprezintă cca. 98% din total active și în Active Curente ce reprezintă cca. 2% din total active.

Ponderea totală în structura Activelor pe Termen Lung o formează Activele Materiale (*Tabelul 39*) ce sunt constituite din Activele Materiale în Curs de Execuție și Mijloacele Fixe.

Mijloacele Fixe sunt principalele active ale întreprinderii prin care utilizarea lor permite obținerea veniturilor. De aceea în continuare vom analiza Mijloacele Fixe după structură, gradul de uzură și după gradul de înnoire al acestora.

Analiza Mijloacelor Fixe

Figura 25. Structura Mijloacelor Fixe și gradul mediu de uzură



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

Structura Mijloacelor Fixe este formată în mare parte de clădiri și alte mijloace fixe (Figura 25). Clădirile reprezintă fondul locativ primit în gestiune de la Primăria or. Rezina, iar alte mijloace fixe reprezintă străzile și stațiile de așteptare ce sunt la fel primite în gestiune de la Primăria or. Rezina. Cca. 98% din totalul Mijloacelor Fixe sunt mijloacele primite în gestiune de la Primăria or. Rezina și numai 2% din acestea sunt mijloacele întreprinderii procurate din finanțări și încasări cu destinație specială.

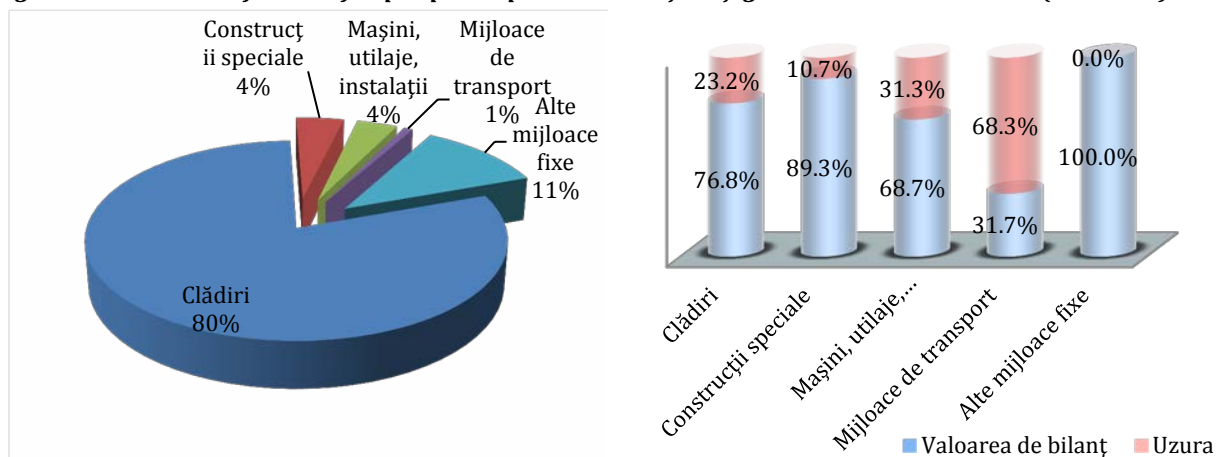
Gradul mediu de uzură a Mijloacelor Fixe reprezintă peste 20% din valoarea inițială a acestora, însă acest grad de uzură nu corespunde realității, fiindcă la unele Mijloace Fixe primite în gestiune de la Primăria or. Rezina, cum ar fi străzile și stațiile de așteptare, nu se calculează uzura iar la alte Mijloace Fixe se calculează uzura dar la o valoare mai mică decât cea normativă, deoarece odată cu intrarea în vigoare a catalogului Mijloacelor Fixe și a Activelor Nemateriale 01.01.2004, s-a majorat termenul de exploatare a acestora pentru a reduce gradul de uzură și a nu influența majorarea tarifelor, de facto gradul de uzură a Mijloacelor Fixe este mai înalt.

Lista Mijloacelor Fixe pe anul 2012 este prezentată în Anexa 8.

Recomandări:

- De efectuat evaluarea Mijloacelor Fixe pentru a determina valoarea de piață a acestora.

Figura 26. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

Cea mai mare pondere în structura Mijloacelor Fixe este formată valoarea clădirilor de 80% (Figura 26) cu un grad de uzură de peste 23%, iar cea mai mică pondere în structura Mijloacelor Fixe de 1%, este formată de valoarea Mijloacelor de Transport cu cel mai înalt grad de uzură calculat de peste 68%.

Gradul de uzură înalt la Mijloacele de Transport, ne demonstrează despre starea învechită a lor.

Majoritatea Mijloacelor Fixe sunt învechite dar au un grad de uzură scăzut.

La categoria de Alte Mijloace Fixe din care fac parte străzile și stațiile de așteptare primite în gestiune de la Primăria or. Rezina nu s-a calculat uzura la fel și la alte mijloace fixe din alte categorii primite în gestiune de la Primăria or. Rezina.

Recomandări:

- De calculat uzura Mijloacelor Fixe primite în gestiune.

Tabelul 40. Gradul de înnoire a Mijloacelor Fixe

	2010	2011	2012
Valoarea Totală a Mijloacelor Fixe	165 864 382	166 729 231	166 790 958
Valoarea Mijloacelor Fixe intrate	4 807 558	906 108	51 860
Gradul de înnoire a Mijloacelor Fixe	2,90%	0,54%	0,03%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Costatări și Recomandări

Punctele forte și slabe ale stilului de management

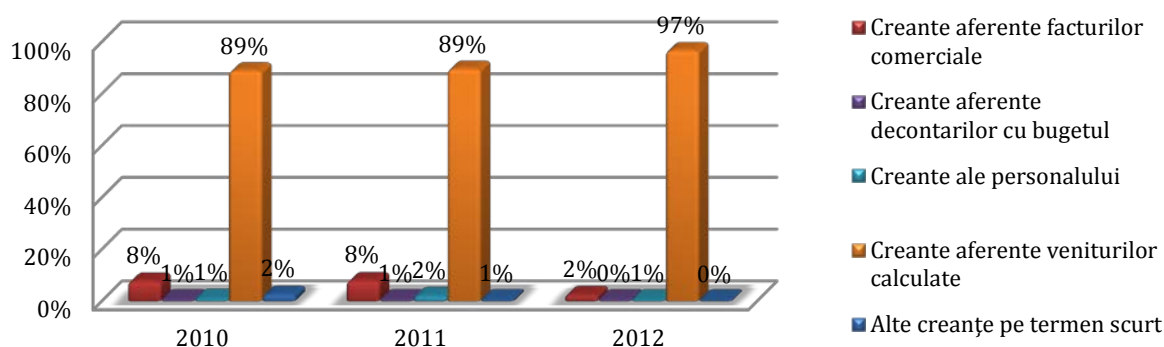
-	Pe parcursul perioadei analizate gradul de înnoire a Mijloacelor Fixe este în descreștere
Cauze	➤ Nu se investește în procurarea Mijloacelor Fixe.
Efecte	- Crește gradul de învechire a Mijloacelor Fixe. - Apare riscul de deteriorare sau/și cedare a Mijloacelor Fixe uzate și învechite
Recomandări	➔ Reînnoirea Mijloacelor Fixe uzate și învechite.

Analiza Creanțelor

Întrucât întreprinderea poate modifica modul de efectuare a decontărilor și condițiile contractelor, o importanță deosebită o are controlul permanent al stării creanțelor și gestionarea acestora. Creșterea sau micșorarea creanțelor are un impact dublu asupra întreprinderii, fapt care urmează să fie luat în considerație la analiza lor.

În cele ce urmează va fi prezentată analiza structurii creanțelor, evoluției creanțelor pe sume în dependență de termenul expirat de achitare și ponderii creanțelor în dependență de termenul expirat de achitare.

Figura 27. Structura creanțelor

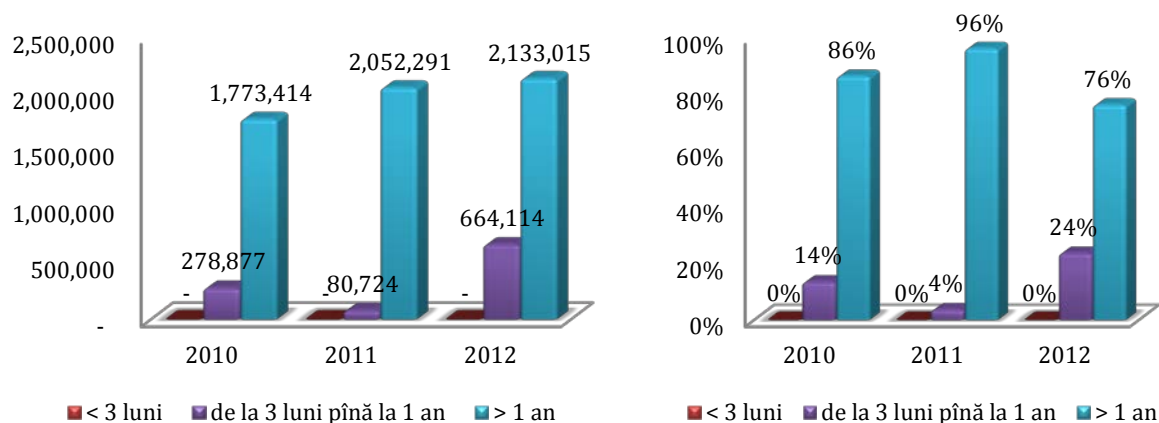


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Creanțele aferente veniturile calculate reprezintă ponderea cea mai mare în structura creanțelor, fiind în creștere cu cca. 8% în ultimul an de analiză față de anul de raportare, iar valoric a crescut cu cca. 745 mii lei. În același timp ponderea creanțelor aferente facturilor comerciale a scăzut cu 6 puncte procentuale sau cu cca. 110 mii lei.

În continuare vom analiza creanțele aferente veniturilor calculate în dependență de termenul expirat de achitare, deoarece ele reprezintă ponderea cea mai mare în structura creanțelor și provin din datoriile debitoare de la persoanele fizice și juridice beneficiari de serviciile comunale prestate de întreprindere.

Figura 28. Evoluția și structura creanțelor aferente veniturilor calculate în dependență de termenul expirat de achitare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

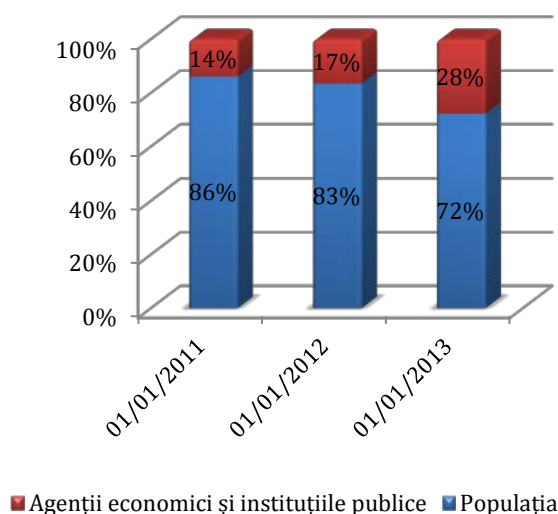
Constatări și Recomandări

Punctele forte și slabe ale stilului de management

-	<p>Creanțele aferente veniturilor calculate cu termenul expirat mai mult de 1 an reprezintă ponderea cea mai mare în structura creanțelor în dependență de termenul expirat de achitare și sunt în creștere cu 359 601 lei în anul 2012 față de anul 2010.</p>
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frecvența de colectare a datoriilor debitoare este slabă; ➤ O parte din debitori, persoane fizice, sunt plecați peste hotare și nu se achită. ➤ O alte parte intenționat nu vor să achite deoarece sunt persoane cu statut.
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> - Probabilitatea de recuperare a creanțelor scade odată cu creșterea termenului expirat de achitare. - Apare riscul de nerecuperare a creanțelor ce depășesc termenul 3 ani; - Crește numărul litigiilor în judecată de recuperare a creanțelor; - Se înregistrează pierderi în urma imposibilității de recuperare a creanțelor, ce duce la incapacitatea de plată;
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elaborarea unei strategii de recuperare a creanțelor; ⇒ Intensificarea procedurilor de colectare a creanțelor; ⇒ Recuperarea creanțelor prin oferirea posibilităților de aplicare la mai multe metode de plată; ⇒ Datoriile debitoare dubioase trebuie selectate și aprobate de conducător, conform planului de conturi.

Structura creanțelor aferente veniturile calculate în dependență de categoria de debitori este prezentate în figura de mai jos:

Figura 29. Structura creanțelor aferente veniturilor calculate în dependență de categoria de debitori.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

În structura creanțelor aferente veniturilor calculate cei mai mari debitori sunt persoanele fizice cu o pondere descendentă în perioada analizată de la 86% până la 72%, iar în valori nominale înregistrează o evoluție ascendentă de la 1 765 mii lei până la 2 020 mii lei, cu 14% mai mult în anul 2012 comparativ cu anul 2010.

Ponderea datoriilor debitoare de la persoanele juridice în structura creanțelor aferente veniturilor calculate înregistrează o evoluție ascendentă de la 14% până la 28%, iar în valori nominale de la 287 mii lei până la 777 mii lei, de 2,7 ori mai mult în anul 2012 comparativ cu anul 2010.

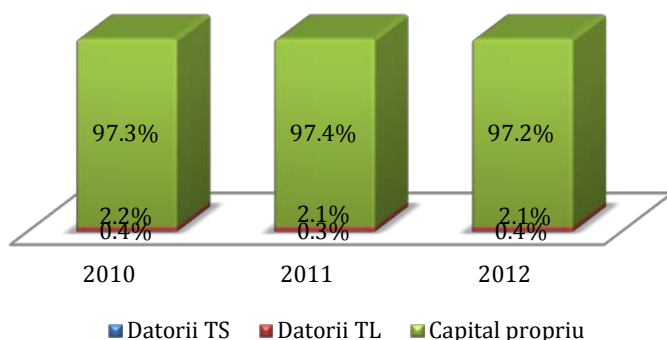
În structura creanțelor aferente veniturilor calculate, s-a format o datorie debitoare istorică în valoare de 176 858 lei, cu termenul expirat de achitare de peste 3 ani, înregistrată de la persoanele fizice. Această datorie debitoare este trecută la un cont special ca datorii dubioase.

Analiza Structurii Pasivului

Sursele de finanțare a activelor 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 activelor întreprinderii în figura de mai jos vom reflecta structura surselor de finanțare (pasivul).

Figura 30. Structura pasivului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

În structura pasivului, predomină capitalul propriu, reprezentând principala sursă de finanțare a activelor de peste 97% valoarea activelor.

Capitalul împrumutat reprezintă de până la 3% din sursele de finanțare a activului, dintre care peste 2% sunt datoriile pe termen lung ca încasări și finanțări cu destinație specială și până la 0,4% reprezintă datoriile pe termen scurt.

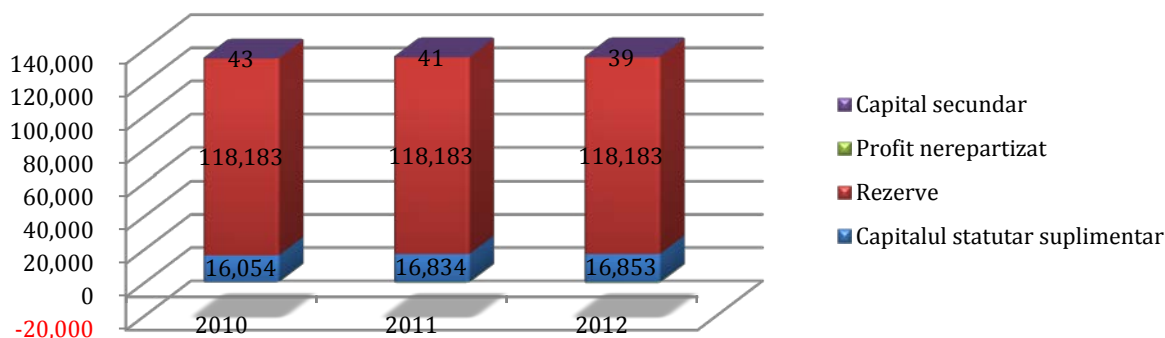
Concluzie:

În general structura pasivului pentru așa tipuri de întreprinderi este favorabilă, ceea ce dă posibilitate pe viitor atragerea surselor financiare externe, inclusiv credite bancare.

Analiza Capitalului Propriu

În continuare vom analiza structura capitalului propriu și factorii de influență ai acestuia.

Figura 31. Structura și evoluția capitalului propriu, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

- ☞ Structura capitalului propriu este predominantă de Rezerve ce reprezintă cca. 88% din capitalul propriu și de Capitalul statutar suplimentar ce reprezintă cca. 13%.
- ☞ Capitalul statutar suplimentar este format din valoarea Mijloacelor Fixe ce sunt primite în gestiune de la Primăria or. Rezina și au acte ce confirmă proveniența acestora.
- ☞ Iar Rezervele sunt formate la fel din valoarea Mijloacelor Fixe se sunt primite în gestiune de la Primăria or. Rezina însă fără acte ce atestă proveniența acestora.
- ☞ Modificarea capitalului propriu, pe parcursul perioadei analizate, au fost influențată de Capitalul statutar suplimentar și de Profitul (pierderea) nerepartizată.

Analiza Datoriilor pe Termen Lung

Datoriile pe Termen Lung sunt formate 100% din Datoriile pe Termen Lung Calculate ca Finanțări și Încasări cu Destinație Specială. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială o vom prezenta în tabelul de mai jos:

Tabelul 41. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, lei

	2010	2011	2012
Sold începutul perioadei	2 381 363	2 972 218	2 903 461
Valoarea de intrare	652 621		35 840
Valoarea de iesire	61 765	68 758	68 758
Sold sfârșitul perioadei	2 972 218	2 903 461	2 870 543

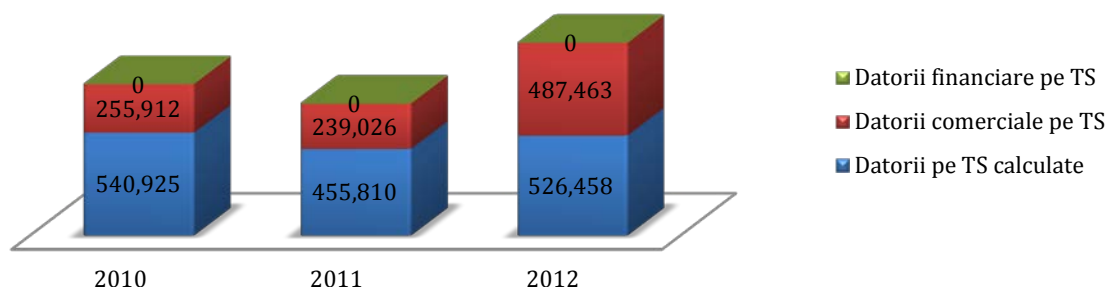
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Finanțările și încasările cu destinație specială s-a format în rezultatul primirii cu titlul gratuit de la Primăria or. Rezina a mijlocului fix: baia în valoare de 2 381 363 lei, majorarea valorii finanțărilor și încasărilor cu destinație specială este rezultatul încasărilor mijloacelor bănești cu titlul gratuit de la Primăria or. Rezina din resursele bugetare, în scopul procurării mijloacelor fixe, iar diminuarea valorii este rezultatul calculării uzurii acelor mijloace fixe.

Analiza Datoriilor pe Termen Scurt

În continuare vom analiza structura datoriilor pe termen scurt și factorii de influență ai acestora:

Figura 32. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Valoarea datoriilor pe termen scurt pe parcursul perioadei analizate este în creștere, factorii de influență ai acestei creșteri sunt datoriile pe termen scurt calculate și datoriile comerciale pe termen scurt *Figura 32*.

Datoriile pe termen scurt calculate reprezintă datoriile față de personal privind retribuirea muncii și fondurile salariale calculate, ele apar de la lună la lună, în urma necorespunderii perioadei de calcul cu perioada de achitare a datoriilor.

Iar datoriile comerciale pe termen scurt reprezintă datoriile privind facturile comerciale neachitate, fiind în creștere cu 90% în anul 2012 față de anul 2010.

Concluzie:

Creșterea datoriilor pe termen scurt sunt direct influențate de creșterea creanțelor pe termen scurt, deoarece întreprinderea nu are suficiente lichidități pântru achitarea datoriilor.

3.6.2.2. Analiza rezultatelor financiare

În tabelul următor vom analiza rezultatele financiare pe verticală și pe orizontală. La analiza pe verticală este considerat anul de bază 2010, iar la analiza pe orizontală ponderea este calculată raportat la vânzările nete.

Tabelul 42. Rezultatele financiare

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe verticală			Analiza pe orizontală		
Vânzări nete	8 011	8 056	8 509	100%	101%	106%	100%	100%	100%
Apă	3 586	3 915	4 082	100%	109%	114%	45%	49%	48%
Canalizare	630	664	755	100%	105%	120%	8%	8%	9%
Curățirea sanitară	594	579	691	100%	97%	116%	7%	7%	8%
Exploatarea locuințelor	865	865	991	100%	100%	115%	11%	11%	12%
Reparație și construcție	1 085	635	718	100%	58%	66%	14%	8%	8%
Amenajarea teritoriului	1 251	1 392	1 273	100%	111%	102%	16%	17%	15%
Alte venituri		6	0				0%	0%	0%
Costul vânzărilor	6 616	6 376	6 601	100%	96%	100%	83%	79%	78%
Apă	3 143	2 881	3 178	100%	92%	101%	88%	74%	78%
Canalizare	468	567	498	100%	121%	107%	74%	85%	66%
Curățirea sanitară	623	638	640	100%	102%	103%	105%	110%	93%
Exploatarea locuințelor	493	570	539	100%	116%	109%	57%	66%	54%
Reparație și construcție	793	509	573	100%	64%	72%	73%	80%	80%
Amenajarea teritoriului	1 096	1 210	1 173	100%	110%	107%	88%	87%	92%
Profitul brut	1 396	1 680	1 908	100%	120%	137%	17%	21%	22%
Alte venituri operaționale	330	235	133	100%	71%	40%	4%	3%	2%
Cheltuieli comerciale	420	461	541	100%	110%	129%	5%	6%	6%
Cheltuieli generale și administrative	1 825	1 723	1 798	100%	94%	99%	23%	21%	21%
Alte cheltuieli operaționale	162	173	73	100%	107%	45%	2%	2%	1%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-682	-442	-371	100%	65%	54%	-9%	-5%	-4%
Rezultatul din activitatea de investiții	0	5	0	-	-	-	0%	0%	0%
Rezultatul din activitatea financiară	-2	0	0	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-684	-437	-371	100%	64%	54%	-9%	-5%	-4%
Rezultatul excepțional: profit	3	-4	0	-	-	-	0%	0%	0%
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-681	-441	-371	100%	65%	55%	-8%	0%	-5%
Impozit pe venit	0	0	-12	-	-	-	-	-	0%
Profit (pierdere) net	-681	-441	-360	100%	65%	53%	-8%	-5%	-4%

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

- + Cele mai profitabile sectoare de activitate sunt: apa și canalizarea și exploatarea locuințelor.
- Cel mai neprofitabil sector de activitate cu costul mare și cu ponderea cea mai mică în vânzări este curățirea sanitară.
- +/- În ultima perioadă de analiză, valoarea pierderii nete se diminuează practic în jumătate comparativ cu anul 2010, datorită majorării valorii vânzărilor și diminuării costurilor și cheltuielilor *cu excepția cheltuielilor comerciale*.

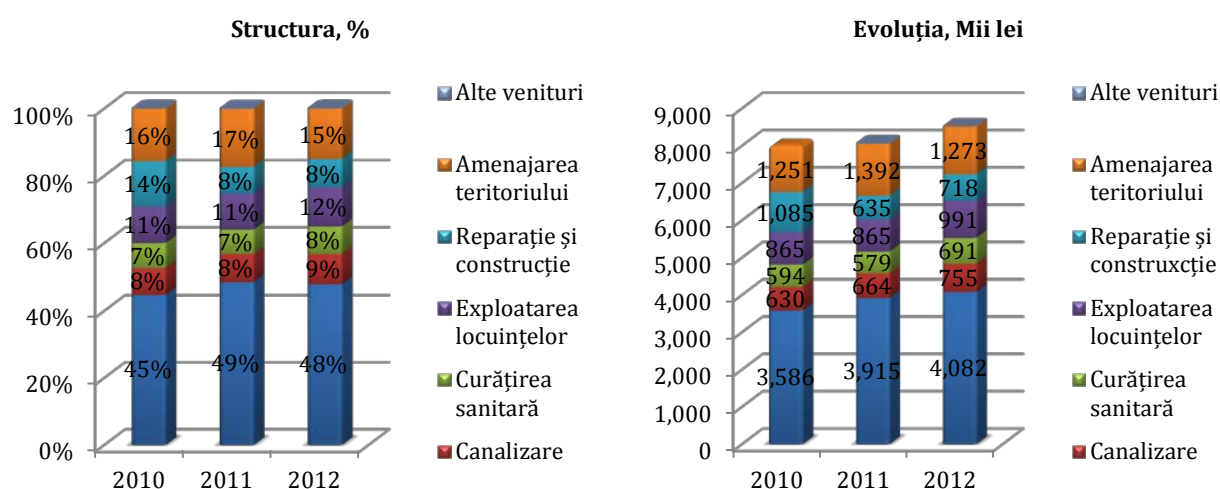
Recomandări:

- ⇒ Optimizarea costurilor în limitele posibile

Analiza Veniturilor

În continuare vom prezenta grafic evoluția vânzărilor după tipul de servicii prestate.

Figura 33. Structura și evoluția vânzărilor



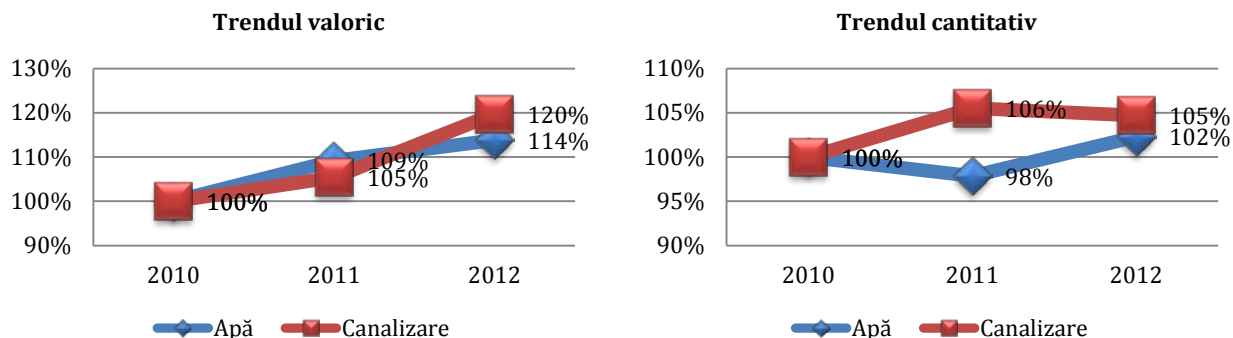
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor persoanelor fizice și juridice în următoarele sectoare de activitate: apă și canalizare, curățirea sanitară, exploatarea locuințelor, reparația și construcția și amenajarea teritoriului.

Mai mult de jumătate din veniturile întreprinderii provin din sectorul apă și canalizare, veniturile din extragerea și comercializare apei constituie de la 45% la 49% din vânzări, iar veniturile din activitatea de prestare a serviciilor de canalizare constituie de la 8% până la 9% din vânzări.

Întrucât întreprinderea obține cel mai mare venit din sectorul apă și canalizare, în continuare vom analiza veniturile acestui sector pe activitate în parte după valoare și volume și după categoria de consumatori.

Figura 34. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate reflectă că în anul 2011 valoarea vânzărilor la activitatea de extragere și realizare a apei a crescut cu 9% comparativ cu anul 2010, însă volumele realizate au scăzut cu 2% comparativ cu anul 2010. Iar în anul 2012 comparativ cu anul 2010, trendul la activitatea de extragere și realizare a apei reflectă o creștere valorică cu 20% dar cantitativă cu 2%.

Trendul la activitatea de canalizare, în anul 2011 față de anul 2010, reflectă o creștere practic proporțională între valoric și cantitativ, doar cu o diferență de 1% (Figura 34). Iar în anul 2012, diferența trendului între valoric și cantitativ este de 15%, ceea ce presupune că întreprinderea a relizat vânzări mai mari după valoarea și mai mici după cantitate.

Concluzii:

Diferența între valoarea și cantitatea vândută a fost influențată de modificarea tarifelor și de cantitatea realizată în dependență de categoria de consumatori.

În continuare vom analiza evoluția tarifelor și cantitățile realizate în dependență de categoria de consumatori:

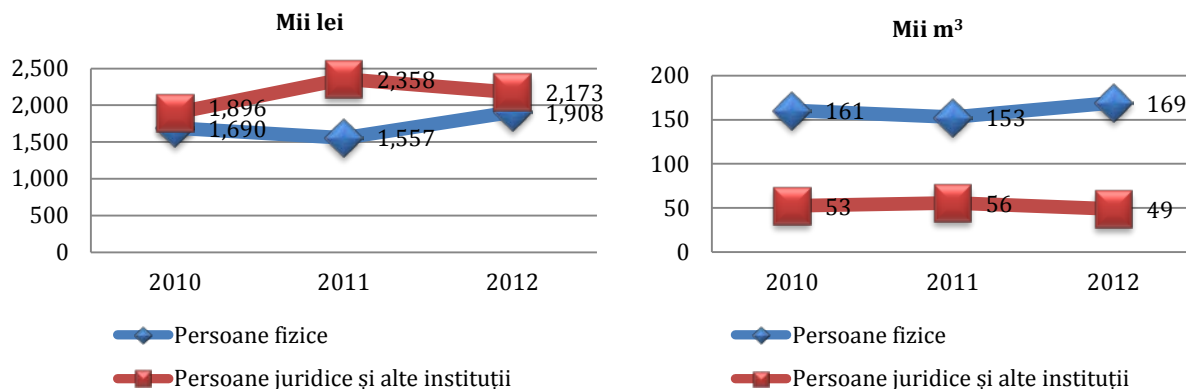
Tabelul 43. Evoluția tarifelor

Denumire	I 2009-III 2010	IV -VI 2010	VII 2010 - VII 2012	VIII 2012 - prezent
APĂ, lei/ m³				
Tariful pentru populație or. Rezina	6,8	15	10	12,8
s. Ciorna	-	14	-	-
s. Boșernița	-	11	-	-
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, fără TVA	34,7	54	43	51,8
CANALIZARE, lei/ m³				
Tariful pentru populație		3,4		4,7
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, fără TVA		5,21		6,6

Sursa: Deciziile consiliului orășenesc Rezina

În anul 2010, tarifele la apă s-au modificat de 2 ori pentru populație și pentru agenți economici, conform deciziilor consiliului orășenesc nr. 7/5 din 5 mai 2010 și nr. 9/2 din 02 iulie 2010, tarifele la serviciile de canalizare au rămas aceleași din ianuarie 2009 conform deciziei consiliului orășenesc nr. 12/1 din 05 decembrie 2008 și până în august 2012 când a fost aprobat un nou tarif conform deciziei consiliului orășenesc nr. 5/17 din 25 iulie 2012, tot atunci s-au aprobat și alte tarife la apă aplicate și până în prezent (Tabelul 43).

Figura 35. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de clienți



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

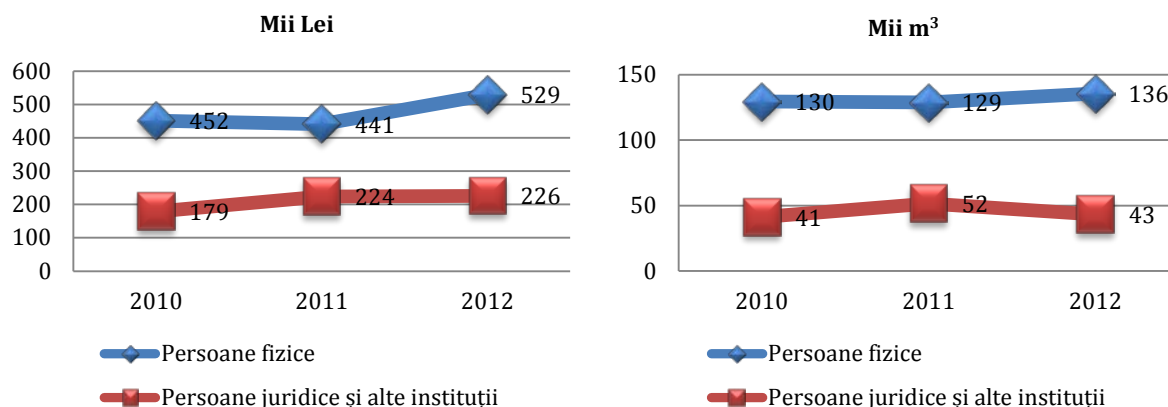
În Tabelul 43 și Figura 35 se vede cauza apariției de diferență între valoarea și cantitatea vândută (Figura 34).

Constatări:

- ☞ În anul 2011 volumul apei utilizate de persoanele juridice a înregistrat o creștere la fel a crescut și valoarea vânzărilor înregistrate de la persoanele juridice. Tot în această perioadă, volumul apei utilizată de populație (persoanele fizice) a scăzut, respectiv a scăzut și valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia.
- ☞ În anul 2012 volumul apei realizată persoanelor juridice a scăzut, respectiv a scăzut și valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia, în schimb a crescut volumul apei realizată populației (persoanelor fizice) respectiv și valoarea acestuia a crescut.

În continuare vom analiza evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți.

Figura 36. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Constatări:

- ☞ Vânzările din activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți, a înregistrat aceeași evoluție ca și din activitatea de apeduct. În anul 2011 volumul apelor reziduale (canalizare) utilizate de persoanele juridice crește comparativ cu anul 2010 la fel crește și valoarea acesteia, iar volumul apelor reziduale utilizate de populație (persoanele fizice) scade, respectiv scade și valoarea lor.
- ☞ În anul 2012 scad vânzările după volumul apelor reziduale utilizate de persoanele juridice iar după valoare cresc nesemnificativ deoarece în acest an se modifică și tarifele, în aceeași perioadă cresc și vânzările după volum și valoare a apelor reziduale utilizate de populație (persoanele fizice).

Concluzii:

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la apă și canalizare (Figura 34) depinde de categoria de utilizatori și de volumul utilizat de aceștia, deoarece tarifele stabilite la agenții economici sunt mai mari comparativ cu tarifele stabilite la populație (persoanele fizice). De aceea populația utilizează o cantitate mai mare de apă și canalizare față de agenții economici, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mică, în schimb ce agenții economici utilizează o cantitate mai mică de apă și canalizare, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mare. Diferența aceasta dintre cantitatea utilizată și valoarea vânzărilor este explicată prin politica tarifară și prin păstrarea caracterului social – reducerea poverii de plată pentru utilizatorii casnici și compensarea diferenței prin majorarea tarifului la agenții economici. De aceea consumul utilizat de agenții economici la apă și canalizare este factorul principal de influență la obținerea veniturilor.

Analiza costului

Costul reprezintă totalitatea consumurilor de resurse pe care le efectuează Întreprinderea pentru realizarea unui serviciu, în scopul obținerii venitului.

În tabelul următor vom reflecta costul vânzărilor, valoarea și volumul acestora pe activități, pentru a analiza tendința costului în dinamică comparativ cu tendința vânzărilor în dinamică după volum și valoare. Ca perioadă de referință s-a luat anul 2010.

Tabelul 44. Analiza costului vânzărilor în dinamică

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Vânzări nete, mii lei	4 216	4 580	4 836	100%	109%	115%
Apă	3 586	3 915	4 082	100%	109%	114%
Canalizare	630	664	755	100%	105%	120%
Volumul de vânzări, mii m³	384	389	397	100%	101%	103%
Apă	213	209	218	100%	98%	102%
Canalizare	171	180	179	100%	106%	105%
Costul vânzărilor, mii lei	3 611	3 449	3 677	100%	96%	102%
Apă	3 143	2 881	3 178	100%	92%	101%
Canalizare	468	567	498	100%	121%	107%
Costul vânzărilor pe m³						
Apă	14,74	13,81	14,57	100%	94%	99%
Canalizare	2,74	3,15	2,79	100%	115%	102%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

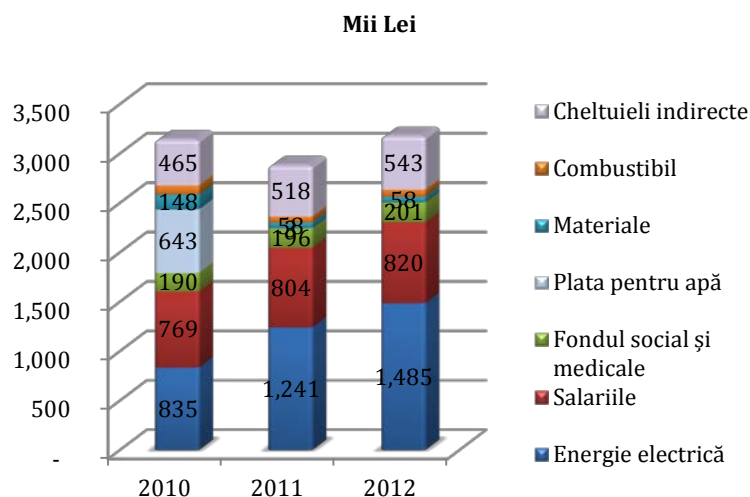
Trendul de creștere a costului la apă și canalizare este mai mic în raport cu valoarea vânzărilor și volumul lor. Diferența în raport cu valoarea vânzărilor este de 13% în anul 2011 și anul 2012, iar în raport cu volumul vânzărilor este de 5% în anul 2011 și 1% în anul 2012.

Analizând trendul de creștere a costului la sectorul de apă și canalizare, se observă că trendul costului la apă, în raport cu trendul vânzărilor după valoare este mai mic, însă trendul costului la canalizare în raport cu valoarea vânzărilor este mai mare în anul 2011 și mai mic în anul 2012 (diferențele sunt prezentate în Tabelul 44). Trendul de creștere a costului în raport cu volumul de vânzări, la activitatea de aprovizionare cu apă este mai mic, iar la activitatea de canalizare este mai mare în ultimele 2 perioade de analiză (Tabelul 44).

Pentru a identifica factorii de influență asupra costului vânzărilor, la sectorul de aprovizionare cu apă și canalizare, a fost analizată structura și evoluția acestuia.

Figura 37. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,

Evoluția costului la apă ne



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

În anii următori 2011 și 2012, plata pentru procurarea apei dispăre, deoarece întreprinderea începe să folosească sursele proprii de extragere a apei, după ce dă în exploatare stația de clorinare a apei de pe str. Păcii, or. Rezina.

Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical).

Consumul de energie electrică formează ponderea cea mai mare în structura costului. Acest factor ne indică despre **un nivel înalt al consumului de energie electrică**, care este **în creștere pe parcursul perioadei analizate**. Cauzele care generează consumul înalt de energie electrică sunt:

✍ **scurgerile de apă de circa 59% din volumul apei pompate:**

- cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
- provocate de erori de contorizare
- pierderi și deversări la înmagazinare
- pierderi pe branșamente până la punctul de contorizare

Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate). În anul 2012, în secția de aprovizionare cu apă erau angajate 25 persoane cu un salariu mediu calculat de 3404 lei/lună/persoană, inclusiv fondul social și medicina.

Recomandări

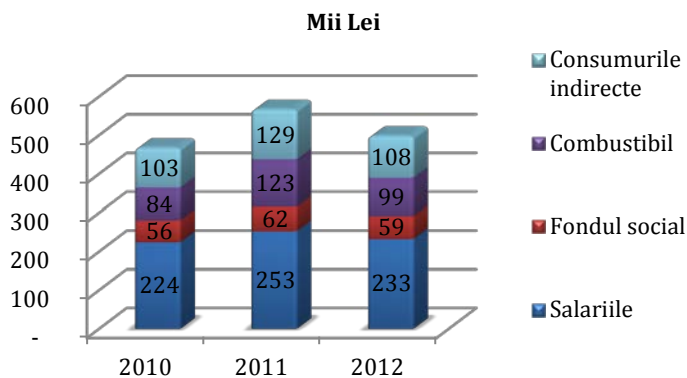
Pentru optimizarea costului se recomandă:

⇨ **minimizarea consumurilor de energie electrică, prin:**

- înlocuirea pompelor învechite cu altele noi, cu o eficiență energetică mai mare
- minimizarea pierderilor de apă, prin:
 - ✓ înlocuirea conductelor de aducțiune și de distribuție
 - ✓ instalarea și înlocuirea contoarelor
 - ✓ reducerea la maxim posibil a pierderilor și deversărilor la înmagazinare
 - ✓ reducerea la maxim posibil a pierderilor pe branșamente până la punctul de contorizare
 - ✓ depistarea furturilor

În Tabelul 44 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 38 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

Figura 38. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei Evoluția costului la serviciile de



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Alt factor de influență în formarea costului sunt consumurile indirecte ce constituie cca. 22% din cost, dintre care uzura M.F. ce constituie cca. 15%-19% din cost și consumurile de materiale, piese de schimb ș.a. constituie cca. 3%-7%. Aceste consumuri nu se pot minimiza, deoarece calcularea uzurii mijloacelor fixe trebuie calculată conform politicii de contabilitate în baza registrului mijloacelor fixe, iar cheltuielile de materiale, piese de schimb ș.a. sunt cheltuieli relative și nu se pot prognoza.

Din motivul refuzului operatorului de servicii de a primi la tratare apele uzate din or. Rezina stația de pompare nu funcționează și nu consumă energie electrică, de aceea apa reziduală se evacuează cu mașini speciale.

canalizare înregistrează un trend fluctuant, cel mai înalt nivel s-a înregistrat în anul 2011. Nivelul înalt a fost influențat de creșterea volumului apelor uzate utilizate (Tabelul 44) și de creșterea salariului minim pe economie.

Salariile inclusiv cheltuielile salariale (fondul social și medical) constituie ponderea cea mai influentă în formarea costului. În sectorul de canalizare sunt angajate cca. 9 persoane cu un salariu mediu lunar calculat pentru anul 2012 de 2697 lei/pers./lună.

Recomandări:

→ de menținut același nivel al costului, la serviciile de canalizare, înregistrat în anul 2012.

Analiza cheltuielilor

Cheltuielile din activitatea operațională reprezintă cheltuielile care apar în rezultatul activității economico-financiare și nu sunt legate nemijlocit de procesul de producție. Spre deosebire de consumuri, cheltuielile nu se includ în costul produselor.

Cheltuielile din activitatea operațională se divizează pe categorii de cheltuieli:

- Cheltuieli comerciale
- Cheltuieli generale și administrative
- Alte cheltuieli operaționale

În Tabelul 45 sunt reflectate cheltuielile Întreprinderii și evoluția acestora în dinamică în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

Tabelul 45. Analiza cheltuielilor în dinamică

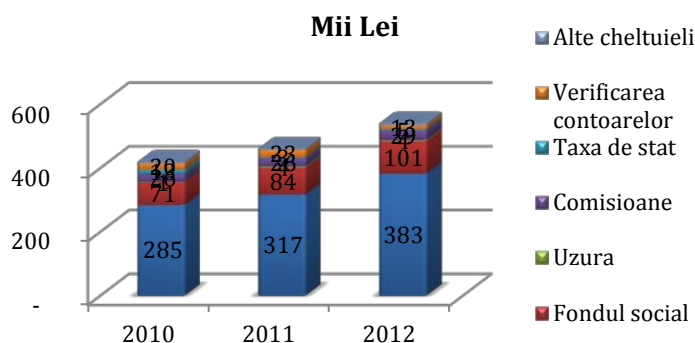
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Vânzări nete (mii lei)	4 216	4 580	4 836	100%	109%	115%
Apă	3 586	3 915	4 082	100%	109%	114%
Canalizare	630	664	755	100%	105%	120%
Volumul de vânzări (mii m3)	384	389	397	100%	101%	103%
Apă	213	209	218	100%	98%	102%
Canalizare	171	180	179	100%	106%	105%
Cheltuielile comerciale	420	461	541	100%	110%	129%
Cheltuieli general administrative, mii lei	1 825	1 723	1 798	100%	94%	99%
Alte cheltuieli, mii lei	162	173	73	100%	107%	45%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Conform Tabelul 45, cheltuielile comerciale înregistrează dinamica cea mai ascendentă în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

În continuare vom analiza structura și evoluția cheltuielilor comerciale.

Figura 39. Structura și evoluția cheltuielilor comerciale, mii lei



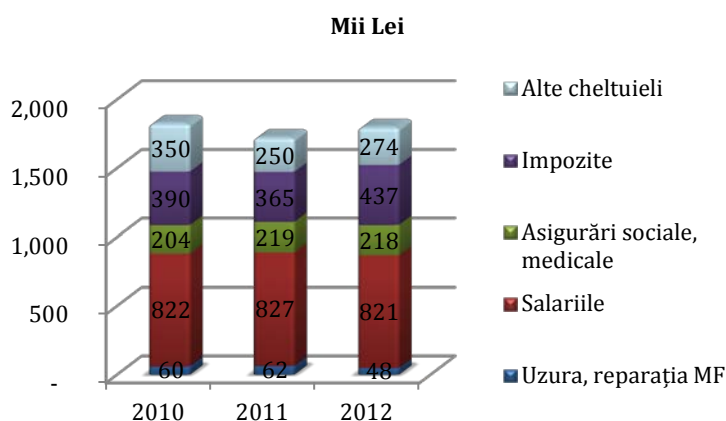
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Cheltuielile comerciale reprezintă cca. 6% din vânzări. Ponderea cea mai mare în structura acestora o constituie salariile și cheltuielile de salarizare. Salariul mediu calculat pentru anul 2012 a constituit 3364 lei/pers/lună. Salariul mediu s-a calculat reieșind din mărimea salariilor achitate în anul 2012 inclusiv și cheltuielile salariale și din numărul de persoane atribuite la secția comercială ce constituia 6 persoane.

Evoluția cheltuielilor general-administrative, înregistrează o dinamică fluctuantă comparativ cu valoarea și volumul vânzărilor (Tabelul 45).

Pentru identificarea factorilor de influență a acestei evoluții a fost efectuată analiza structurală a cheltuielilor general-administrative.

Figura 40. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Cheltuielile general-administrative constituie cca. 21% din vânzări.

Principalii factori care influențează modificarea cheltuielilor general-administrative sunt cheltuielile salariale.

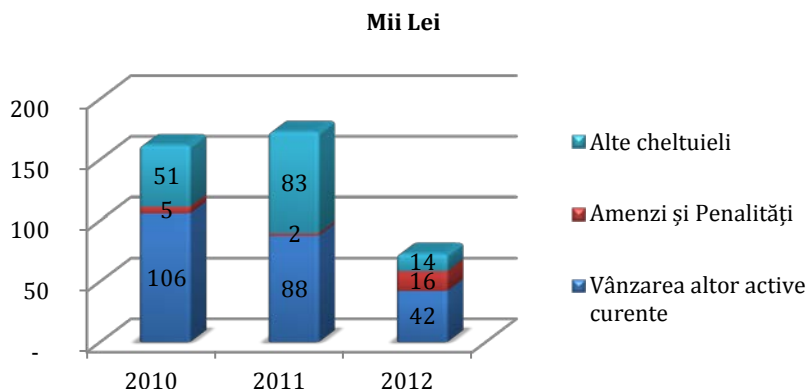
Personalul administrativ la ÎM „SCL” Rezina constituia 22 persoane în anul 2012, iar salariul mediu lunar calculat pentru acest personal constituia 3933 lei/pers/lună. Alte cheltuieli general-administrative includ toate cheltuielile nesemnificative înregistrate în perioada respectivă și ele variază de la an la an.

Recomandări

⇒ de echilibrat și de menținut ritmului de creștere a cheltuielilor general-administrative cu ritmul de creștere a volumului de vânzări.

Figura 41. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale, mii lei

Alte cheltuieli operaționale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

reprezintă cca. 2% din vânzări în anii 2010 și 2011 și 1% în anul 2012.

Structura altor cheltuieli operaționale include costul altor active curente vândute, amenzile și penalitățile și alte cheltuieli. Aceste cheltuieli operaționale reprezintă cca. 2% din vânzări în anii 2010 și 2011 și 1% în anul 2012. Ele nu relative de la an la an și nu pot fi planificate.

Concluzii și Recomandări:

Dinamica rezultatelor financiare înregistrează o evoluție pozitivă, însă pentru ca întreprinderea să obțină profit este necesar de minimizat costurile sectoarelor de activitate cu rentabilitate mică și de urmat recomandările propuse la sectoarele de activitate analizate mai sus.

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 46. Fluxul mijloacelor bănești, lei

	2010	2011	2012
Activitatea operațională			
Total încasări	8 639 833	8 893 644	8 902 560
Total plăți	9 679 692	9 037 628	8 877 965
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-1 039 859	-143 984	24 595
Activitatea de investiții			
Total încasări			
Total plăți	58 991	56 757	36 415
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	-58 991	-56 757	-36 415
Activitatea financiară			
Total încasări			
Total plăți			
Fluxul net MB din Activitatea financiară	0	0	0
Fluxul net din activitatea economico-financiară	-1 098 850	-200 741	-11 820
Încasări excepționale ale mijloacelor bănești	519 608		
Flux net total	-579 242	-200 741	-11 820
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	862 993	283 751	83 010
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	283 751	83 010	71 190

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Circulația mijloacelor bănești din activitatea operațională a înregistrat deficit în anul 2010 și 2011. Diferența deficitului format în anul 2010 a fost acoperită din încasările excepționale primite din bugetul local pentru apa procurată de la uzina metalurgică din s. Boșernița, r-l. Rezina și din numerarul rămas din anul precedent. Iar deficitul din activitatea operațională înregistrat în anul 2011 a fost acoperit din numerarul rămas din anul 2010.

Pe parcursul anilor analizați întreprinderea a efectuat plăți în activitatea de investiții, sursele acestor plăți provin din mijloacele bănești încasate din bugetul local destinate pentru acoperirea

cheltuielilor la instalarea contoarelor, conform deciziei consiliului orășenesc nr. 7/5 din 5 mai 2010.

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 47. Analiza indicatorilor de profitabilitate

Indicatori	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	17,4%	20,9%	22,4%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-8,5%	-5,5%	-4,4%
Marja profitului net (MPN)	-8,5%	-5,5%	-4,2%
Marja costului vânzărilor	82,6%	79,1%	77,6%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-0,5%	-0,3%	-0,3%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-0,5%	-0,3%	-0,3%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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.

În cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 20%. Deși Marja Profitului Brut este pozitivă, **nivelul acesteia nu este suficient pentru acoperirea cheltuielilor operaționale (cheltuielile**

comerciale, general-administrativ și alte cheltuieli operaționale), de aceea *Întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională.*

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:

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

Rezultatul acestui indicator reflectă o situație negativă, deoarece pe parcursul perioadei analizate, *Întreprinderea înregistrează pierderi, însă evoluția acestora este descendentă pe parcursul perioadei analizate.*

Marja Profitului Net (MPN) este un indicator financiar de profitabilitate, care arată cât de profitabilă este activitatea totală a unei întreprinderi. Marja profitului net este exprimată în procente și rezultă din calcularea următoarei formule:

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

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

În cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina, *marja profitului net înregistrează un nivel negativ pe toată perioada analizată, ceea ce demonstrează că activitatea acesteia înregistrează pierderi.*

Nivelul negativ al MPAO și respectiv al MPN este provocat de câteva aspecte principale și aceste sunt:

- *Utilajele și construcțiile speciale ce sunt folosite de Întreprindere pentru prestarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare sunt învechite și necesită cheltuieli mari pentru întreținerea lor, provoacă pierderi și nu sunt economice la consumul de energie.*
- *Politica tarifară este limitată, deoarece tarifele la astfel de servicii sunt stabilite de Administrația Publică Locală.*

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 47 se observă că în situația ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina *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 48. Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatori	2010	2011	2012
Rata lichidității curente (Current Ratio) (1,5-2,5)	3,69	4,05	3,24
Rata lichidității rapide (Quick Ratio) (0,7-1,0)	3,36	3,68	3,06
Rata lichidității absolute (Cach Ratio) (0,2-0,3)	0,36	0,12	0,07

Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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. *Însă nivelul acestui indicator la ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina, depășește normele considerate satisfăcătoare, ceea ce presupune că întreprinderea era capabilă să-și onoreze obligațiunile curente în perioada respectivă.*

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

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

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

Conform calculelor efectuate la ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina și prezentate în Tabelul 48, *rata lichidității rapide se află în intervalul peste limitele satisfăcătoare. Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.*

Rata lichidității absolute (Rla) arată în ce măsură pot fi acoperite datoriile pe termen scurt din contul mijloacelor bănești disponibile și a investițiilor pe termen scurt:

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

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

În cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina *nivelul ratei lichidității absolute înregistrează un nivel scăzut în anul 2011 și 2012, deoarece Întreprinderea nu dispune de suficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

Analiza vitezei de rotație

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

Tabelul 49. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	105	106	113
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	12	11	16
Viteza de rotație a activelor	ori	0,06	0,06	0,06

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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 „Servicii Comunal-Locative” Rezina 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 „Servicii Comunal-Locative” Rezina este de la 105 în anul 2010 la 113 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 „Servicii Comunal-Locative” Rezina.

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 11-16 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 al acestui indicator este:

$$VRa = \frac{\text{Vânzări nete}}{\text{Total Active medii}}$$

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor este de 0,06 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 capacității de creditare

Pentru determinarea capacității de creditare trebuie îndeplinite anumite condiții ce stabilește nivelul de îndatorare a întreprinderii. Nivelul de îndatorare depinde de nivelul de achitare și de stabilitatea financiară, dar pentru analiza capacității de creditare este necesar de analizat o gamă mai largă de indicatori cum ar fi: rentabilitatea activelor, rentabilitatea capitalului propriu, viteza de rotație a datoriilor debitoare și rentabilitatea vânzărilor.

Unul dintre cei mai importanți indicatori analizați la obținerea finanțării, este capitalul propriu, care ne ajută să stabilim mărimea împrumutului. În Tabelul 50 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

Tabelul 50. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2010	2011	2012
Capacitatea maximă de îndatorare	92 745 415	93 032 610	92 706 719
Valoarea creditului suplimentar admisibil	88 976 360	89 434 313	88 822 255
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	45 575 870	45 821 469	45 339 438
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	43 400 489	43 612 844	43 482 816

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Calculule efectuate și prezentate în Tabelul 50, reflectă posibilitățile întreprinderii de a apela la resursele externe de finanțare atât pe termen lung cât și pe termen scurt.

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 51. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
X1 - capital circulant / total active	0,002	-0,001	0,001
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,001	-0,004	-0,007
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,005	-0,003	-0,003
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	168,301	193,493	132,262
X5 - cifra de afaceri / total active	0,058	0,058	0,062
Funcția Z	70,729	81,310	55,597
Probabilitatea de faliment	Nu există	Nu există	Nu există

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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 „Servicii Comunal-Locative” Rezina, pe parcursul perioadei analizate, nu a existat risc de faliment.

Analiza pragului de rentabilitate

Pragul de rentabilitate numit și punct critic, determină care este valoarea sau volumul minim de vânzări pentru acoperirea cheltuielilor totale iar rezultatul obținut să fie zero. Orice vânzare realizată peste pragul de rentabilitate va genera profit.

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

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

În cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

Tabelul 52. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2010	2011	2012
Pragul de rentabilitate	Lei	9 912 332	9 131 139	9 418 018
„Intervalul de siguranță”	%	-24%	-13%	-11%
Influența volumului vânzării	%	-	0,01	0,06
Influența cheltuielilor fixe	%	-	0,04	-0,05
Influența tarifelor	%	-	0,06	0,01

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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.

Intervalul de siguranță negativ ne reflectă cu câte % era necesar de majorat vânzările pentru a atinge punctul critic a pragului de rentabilitate.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- *volumul vânzării*
- *cheltuielile fixe*
- *tarife*

În cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina, cea mai mare influență asupra modificării intervalului de siguranță o are cheltuielile fixe.

Concluzii și Recomandări:

Întreprinderea generează pierderi cauzate de trei factori de influență, de aceea se recomandă revizuirea acestor factori și modificare lor în funcție de posibilități.

4. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Tabelul 53. Analiza SWOT a ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Experiență redusă în operarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a personalului de conducere din subdiviziunile tehnice ale Întreprinderii</i> – <i>Grad de uzură înalt al mijloacelor fixe ce au o importanță majoră în procesul de producere</i>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI ȘI RISCURI
!	<ul style="list-style-type: none"> ✎ <i>Nivelul depășit al conținutului de amoniac în sursele de apă potabilă ale orașului</i>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Recomandări

⇒ *Minimizarea cheltuielilor de energie electrică*

ANEXE**Anexa 1. Lista tarifelor la serviciile prestate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina**

№	Denumirea lucrărilor	Tarif, lei
1.	Montarea primară a contorului de apă	204.00
2.	Înregistrarea contorului de apă	81.50
3.	Sigilarea contorului de apă	44.80
4.	Deservirea contorului de apă	73.55
5.	Eliberarea condițiilor tehnice	73.55
6.	Schimbarea contorului	102.00
7.	Deconectarea de rețeaua de apeduct	236.00
8.	Conectarea la rețeaua de apeduct	297.00

Sursa: ÎM "Servicii comunal-locative" Rezina

Anexa 2. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

Nº	Cerințe	Absolut necesare	Necesare	De dorit
I.	Pregătire			
1.	Profesională	x		
2.	Știința managementului		x	
3.	Cunoștințe economice		x	
4.	Cunoștințe juridice		x	
5.	Cunoștințe de administrație		x	
6.	Cunoștințe de psihologie		x	
II.	Experiență			
1.	În profilul unității conduse			x
2.	De conducere		x	
III.	Calități psihologice			
1.	Inteligență generală	x		
2.	Flexibilitate a gândirii	x		
3.	Capacitate creatoare		x	
4.	Motivație cu valoare socială	x		
5.	Trăsături caracterologice pozitive	x		
6.	Calități voliționale	x		
7.	Temperament puternic echilibrat mobil			x
IV.	Comportament			
1.	Sociabilitate		x	
2.	Vorbire cursivă		x	
3.	Ținută corectă	x		
V.	Starea sănătății			
1.	Bună	x		

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 3. 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	150,4	2	3	149,4	152,4	2	1	153,4	150,4	0	2	148,4
Februarie	150,4	3	4	149,4	152,4	2	6	148,4	151,4	4	3	152,4
Martie	150,4	7	4	153,4	152,4	4	5	151,4	151,4	4	4	151,4
Aprilie	149,9	4	4	149,9	152,4	4	1	155,4	151,4	4	5	150,4
Mai	148,9	6	2	152,9	152,4	2	6	148,4	151,4	4	2	153,4
Iunie	150,4	3	3	150,4	152,4	3	0	155,4	151,4	3	4	150,4
Iulie	150,4	4	3	151,4	152,4	2	2	152,4	155,4	4	6	153,4
August	150,4	0	0	150,4	152,4	3	5	150,4	155,4	6	4	157,4
Septembrie	150,4	6	5	151,4	152,4	4	3	153,4	155,4	4	5	154,4
Octombrie	150,4	4	4	150,4	153,4	2	2	153,4	155,4	2	5	152,4
Noiembrie	150,4	1	4	147,4	153,4	3	4	152,4	155,4	3	2	156,4
Decembrie	152,4	5	1	156,4	150,4	3	2	151,4	153,4	3	3	153,4
Total	152,4	45	37	151,1	150,4	34	37	152,2	153,4	41	45	152,8
Rata fluctuației				24,5%				24,3%				29,4%

Mobilitatea personalului

	2010	2011	2012	1 sem 2013
Nr med scriptic	151	152	152	136
Nr la sfârșit an	131	140	136	133
Nr angajați	45	34	41	23
Nr transferați				
Nr concediu natal	3	3	3	2
Nr concediați	37	37	45	26
Nr pensionați	22	24	32	34
Nr decedați				2
Rata mobilității	24,5%	24,3%	29,6%	19,1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

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.



Anexa 4. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă generală și în companie, structura pe sexe

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 – 25	2
25 – 35	6
35 – 40	14
40 – 45	15
45 – 55	58
55 – 60	28
60 – 65	25
TOTAL	148

Structura pe vechime		
ani	Număr mediu scriptic vechime generală	Număr mediu scriptic vechime companie
0 – 10	5	120
10 – 15	6	4
15 – 20	12	1
20 – 25	15	2
25 – 35	44	2
35 – 40	26	0
40 – 45	21	0
TOTAL	129	129

Structura pe sexe	
Sex	Număr mediu scriptic
Masculin	80
Feminin	49
TOTAL	129

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Anexa 5. Structura personalului pe domenii de specializare, 2013

Structura pe domenii de specializare	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic
Manager-șef	1
Director-tehnic	1
Contabil-șef	1
Economist	1
Jurisconsult	1
Contabil	3
Energetician	1
Inspector serviciu personal-funcționar la serviciul de pașapoarte	1
Inginer PM și TS	0,5
Inginer pe apeduct și canalizare	0,5
Mecanic	1
Magazioner	0,5
Casier	1
Secretară-dactilografă	1
Șef de șantier	0,2
Maiștri	5
Distribuitor de apă	1
Mașiniști la stația de pompare	4
Dispetceri-paznici la bazin	4
Paznici la stația de pompare	4
Strungari	0,5
Paznici la sonde lunca Nistrului	4
Lăcătuș	2
Revizor tehnic la rețelele de apeduct	2
Electric	1
Sudor	2
Autolăcătuș	1
Lăcătuș clorator	0,5
Tehnic	1
Operator servicii comunale	1
Controlori	6,3
Măturători de stradă	15
Lucrători la zona verde	3
Hamali	7
Paznic la cimitir	3
Lucrători la cimitir	3
Paznic la stația de pompare	1
Rîndași	19
Tîmplari	2
Tencuitori	2
Paznici la bază	4
Femeie de serviciu	1
Muncitori necalificați	5
TOTAL	119

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Anexa 6. Fișa de post a contabilului șef

A F E R M
 Manager – șef Î.M. ”SCL” Rezina
 _____ V. Cochiră
 _____ 20____

FIȘA DE POST

I. Denumirea postului

Director-tehnic
 Salariul tarifar lunar – 5500 lei

II. Obiectivul

Asigură lucrul ritmic și neîntrerupt în toate sectoarele întreprinderii pentru prestarea serviciilor comunale consumatorilor orașului la nivel înalt și calitativ.

III. Relațiile postului

Se subordonează managerului-șef. Substituie – maistrul din sectorul „Apeduct”.

IV. Activitatea și atribuțiile

1. Efectuează organizarea lucrului în sectorul de reparație – tehnică, îndeplinește la timp și calitativ planul preventiv reparației curente și capitale a utilajului la sonde, autotransport ș.a.
2. Efectuează măsuri pentru selecționarea și repartizarea cadrelor în sectoare și întrebuintarea lor rațională.
3. Controlează întocmirea contractelor de antrepriză care sînt încheiate cu clientul pentru îndeplinirea lucrărilor de reparație în construcție, deserviri, primirea de la client, devizul de proiectare.
4. Efectuează controlul semlui de documente pentru calcularea lucrărilor care se vor efectua (actul de primire-predare) iar înainte de a da obiectul în exploatație controlează calitatea lucrărilor îndeplinite.
5. Efectuează controlul asupra înlăturării avarierilor în traseul de apă potabilă, la stațiile de apeduct, studiază cauzele.
6. Efectuează controlul și duce răspundere de calitatea apei potabile care o folosesc consumatorii, respectarea tehnologiei de hlorare, situația sanitară a sondelor.
7. Asigură măsuri pentru îmbunătășirea aprovizionării consumatorilor cu apă potabilă și alte servicii comunale, pregătește răspunsuri la plîngerii.
8. Analizează permanent îndeplinirea dispoziției necesare a serviciilor sanitare, paza surselor de apă potabilă, evacuarea deșeurilor, curățirea teritoriului ș.a.
9. Participă în activitatea economico-financiară a întreprinderii, întocmește planul anual, schema de încadrare ș.a.
10. Efectuează controlul asupra îndeplinirii Regulamentului intern de muncă din partea salariaților, ia măsuri cu cei care încalcă disciplina de muncă.
11. Organizează lecții cu personalul din sectorul „Apeduct și canalizare” pentru perfecționarea profesiei.
12. Întocmește planul constructiv pe an, pe lună.

Să știe:

- Legile și normativele legislative care reglementează activitatea de producere și financiar-economică la întreprindere;
- documentele organizatorice – exneditive:

- economica și organizarea muncii în sectoarele de producție;
- Codul Muncii, regulile și normele de securitate a muncii,

V. Limitele de autoritate, documente

Semnează de comun acord cu contabilul-șef documentele care servesc ca bază pentru evidența contabilă.

VI. Cerințe față de post

Studii și experiență

- Studii superioare tehnice, experiență de muncă minim 5 ani.

VII. Condițiile de muncă

Durata normală a timpului de muncă – 40 ore pe săptămîină.

- timpul săptămîinii de muncă – 5 zile de la 8⁰⁰ – 17⁰⁰

- repaus zilnic de la 13⁰⁰ – 14⁰⁰

- repaus săptămîinal – sîmbătă, duminică

La concediu ordinar 28 zile calendaristice, suplimentar – 5 zile calendaristice pentru eforturi intelectuale și psiho-emoționale sporite.

VIII. Semnături:

Director-tehnic _____

Inspector s/p _____

IX. Data

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Anexa 7. Statele de personal

Modificat
01.05.2013

“APROBAT”
Managerul-șef I. M. “SCL” Rezina
V. Cocirla
“ 01 ” 2013

STATELE
de personal la sectorul “Curățirea sanitară”
I.M. “Servicii Comunal-locative” Rezina

nr. d/o	Denumirea funcției	nr. de unit	Cat. de calific.	Coef. tarif	Tariful de salarizare		salariu total lunar (lei)
					pe oră (lei)	pe lună (lei)	
1	Hamali	6	III	1,59	12,24	2068	12408
2	Șofer pe autom. CO-41313 Nr.792	1	V	2,07	15,94	2693	2693
3	Tractorist T-40 Nr.678	1	IV	1,81	13,94	2355	2355
4	Șofer pe autom.CO 440-2 Nr.867	1	V	2,07	15,94	2693	2693
5	Buldozerist T-130 nr.44-59	1	V	2,07	15,94	2693	2693
TOTAL:		10					20774

Contabil – șef

Ex. Cristofor L.

L.Știrbu

Modificat la 22.04.2013

PROBAT
 Managerul șef Î.M. „SCL” Rezina
 V. Cocirla
 20.13



STATELE
 de personal a specialiștilor și slujbașilor
 Î.M. „Servicii Comunal-locative” Rezina la 14.04.2013

nr. d/o	Denumirea funcției	nr. de unit	Grila de salarizare pe funcție (lei)				Salariul de funcție lunar stabilit (lei)	Coef. de multipl.
			Limita minimă lei	Coef. de multipl.	Limita maximă lei	Coef. de multipl.		
1	Managerul - șef	1	7150	5,5	9100	7,0	8125	6,25
2	Director tehnic	1	3900	3,0	9100	7,0	6500	5,0
3	Contabil - șef	1	3900	3,0	9100	7,0	6500	5,0
4	Economist	1	3250	2,5	5850	4,5	4550	3,5
5	Jurist consult	1	2210	1,7	3900	3,0	3900	3,0
6	Contabil	2	2210	1,7	3900	3,0	3055	2,35
7	Energetician	1	2210	1,7	3900	3,0	3055	2,35
8	Inspector serviciu personal, funcționar în serviciu de pasaport	1	2340	1,8	3900	3,0	3120	2,4
9	Inginer protecția muncii și tehnica securității	0,5	2340	1,8	3900	3,0	1560	2,4
10	Inginer apeduct și canalizare	0,5	2340	1,8	3900	3,0	1625	2,5
11	Mecanic	1	2210	1,7	3900	3,0	3640	2,8
12	Magazioner	0,5	1495	1,15	2600	2,0	1024	1,58
13	Secretară dactilografă	1	1495	1,15	2600	2,0	2048	1,58
14	Cășier	1	1495	1,15	2600	2,0	2340	1,8
15	Șef de șantier	0,2	3250	2,5	5850	4,5	650	3,5
16	Șofer auto NIVA-2131 Nr 943	1	13,94	IV	13,94	1,81	2355	1,81
	TOTAL:	14,2						

Contabil – șef

Ex. Cristoforici I.

L.Știrbu

Sursa: Î.M. „Servicii Comunal-Locative” Rezina

Anexa 8. Lista mijloacelor fixe pe anul 2012

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 1

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

M	Группа	Инв. N	Наименование объекта основных средств	К	Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная стоимость	Изнашиваем. стоимость	Суммы амортизации		Остат. стоим	Ликвид	
											за месяц	за год			
0430	1231000001	0000177	BLOCUL ADMINISTRATIV	1	1984	31/12/04	408	1.000	109216.00	103755.20	58756.53	1730.76	1730.76	50459.47	5460.80
0430	1231000002	0000001	DEPOZIT	1	1984	31/12/04	288	1.000	86930.00	82583.50	66880.03	981.48	981.48	20049.97	4346.50
0325	1231000003	0000003	SECTIA TIMPLARIE	1	1984	31/12/04	348	1.000	79783.00	75793.85	60083.23	748.08	748.08	19699.77	3989.15
0053	1231000004	0000004	STATIE ELECTRICA STR	1	1965	01/01/65	528	1.000	7833.00	7441.35	1488.24	165.36	165.36	6344.76	391.65
0053	1231000005	0000005	STATIA POMPARE APEI	1	1980	01/01/80	408	1.000	241925.59	232248.84	50480.25	6676.32	6676.32	191445.34	9676.75
0053	1231000006	0000006	STATIA DE POMPARE APEI	0	1980	01/01/80	408	1.000	217120.00	206264.00	41252.45	0.00	0.00	175867.55	10856.00
0430	1231000007	0000007	AUTOBOXE	1	1980	01/01/80	348	1.000	101222.00	97173.12	29152.38	3239.16	3239.16	72069.62	4048.88
0430	1231000008	0000008	SECT. STRUNGARIE	1	1980	01/01/80	348	1.000	90871.00	87236.16	26027.31	2914.68	2914.68	64843.69	3634.84
0430	1231000009	0000009	DEPOZIT P/U CIMENT	1	1980	01/01/80	288	1.000	2110.00	2067.80	744.15	82.68	82.68	1365.85	42.20
0053	1231000010	0000010	STATIA DE POMPARE	1	1980	01/01/80	348	1.000	186647.00	175448.18	52634.76	5848.32	5848.32	134012.24	11198.82
0430	1231000011	0000011	PUNCTUL DE TRECERE	1	1984	01/01/84	348	1.000	1796.00	1742.12	522.71	58.08	58.08	1273.29	53.88
0053	1231000012	0000012	STATIE ELECTRICA	1	1980	01/01/80	348	1.000	52056.00	49973.76	14992.51	1665.84	1665.84	37063.49	2082.24



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICANA

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.

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Итого по 1231 Здания				12.00	1177509.59	1121727.88	403014.55	24110.76	24110.76	774495.04	55781.71					
0430	1232000001	0000013	БЕСИ	1	1984	01/01/84	348	1.000	10866.00	10540.02	8225.38	110.16	110.16	2640.62	325.98	
0053	1232000002	0000014	REZERVUAR SUBTERAN	1	1983	01/01/83	276	1.000	361007.00	342956.65	128608.58	14289.84	14289.84	232398.42	18050.35	
0053	1232000003	0000015	REZERVUAR SUBTERAN	240	1	1957	01/01/57	564	1.000	24313.00	23826.74	4467.91	496.44	496.44	19845.09	486.26
0053	1232000004	0000016	REZERVUAR SUBTERAN	280	1	1969	01/01/69	432	1.000	28359.50	27225.12	6622.54	735.84	735.84	21736.96	1134.38
0053	1232000004	0000016	REZERVUAR SUBTERAN	280	1	1969	01/01/69	432	1.000	28359.50	27225.12	6622.54	735.84	735.84	21736.96	1134.38
0053	1232000005	0000017	REZERVUAR SUBTERAN	1	1969	01/01/69	432	1.000	69147.00	67072.59	16314.53	1812.72	1812.72	52832.47	2074.41	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 1	0	1978	01/01/78	240	1.000	148494.48	146890.96	0.00	0.00	0.00	148494.48	1603.52	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 10	0	1978	01/01/78	240	1.000	336500.00	332175.00	0.00	0.00	0.00	336500.00	4325.00	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 6	0	1978	01/01/78	240	1.000	513431.55	498127.28	59834.17	24783.06	24783.06	453597.38	15304.27	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 2	0	1978	01/01/78	240	1.000	148364.71	146721.26	0.00	0.00	0.00	148364.71	1643.45	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 5	0	1978	01/01/78	240	1.000	500612.33	485692.63	58331.68	24161.34	24161.34	442280.65	14919.70	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 8	0	1978	01/01/78	0	1.000	476550.00	473072.50	0.00	0.00	0.00	476550.00	3477.50	
0544	1232000006	0000002	SONDE ARTEZIENE NR 9	0	1978	01/01/78	240	1.000	330342.00	326337.60	0.00	0.00	0.00	330342.00	4004.40	
0053	1232000007	0000021	ACVADUCT	1	1980	01/01/80	588	1.000	1055417.00	981537.81	176677.15	19630.80	19630.80	878739.85	73879.19	
0053	1232000008	0000022	BAZIN DE FERMENTARE	0	1969	01/01/69	509	1.000	57691.00	56537.18	5418.55	0.00	0.00	52272.45	1153.82	
0053	1232000009	0000023	BAZIN DE FERMENTARE	0	1969	01/01/69	432	1.000	35343.50	34636.63	3744.49	0.00	0.00	31599.01	706.87	
0053	1232000009	0000023	BAZIN DE FERMENTARE	0	1969	01/01/69	432	1.000	35343.50	34636.63	3744.49	0.00	0.00	31599.01	706.87	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	
0053	1232000010	0000020	GHIRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79	

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0053	1232000010	0000020	GHIDRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79
0053	1232000010	0000020	GHIDRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79
0053	1232000010	0000020	GHIDRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79
0053	1232000010	0000020	GHIDRANTE	1	1970	01/01/70	396	1.000	327.92	295.13	295.13	16.07	16.07	32.79	32.79
0053	1232000011	0000019	FINTINI DESER.APEDUCT	1	1970	01/01/70	708	1.000	24345.00	24101.55	3614.81	401.64	401.64	20730.19	243.45
0053	1232000012	0000024	TROTUAR	1	1969	01/01/69	432	1.000	24765.00	24517.35	5963.75	662.64	662.64	18801.25	247.65
0459	1232000013	2008005	SUPRAFETE	1	0	01/04/08	480	1.000	484809.00	484809.00	57571.14	12120.24	12120.24	427237.86	0.00
0053	1232000014	2010010	UTILAJ ELECTROZANT	1	0	01/10/10	180	1.000	730999.37	728499.37	109274.94	48566.64	48566.64	621724.43	2500.00
0544	1232000015	0201011	SONDA ARTEZIANA NR 3	1	0	01/08/10	240	1.000	427143.02	414427.40	49720.42	20598.06	20598.06	377422.60	12715.62
0544	1232000016	0201012	SONDA ARTEZIANA NR.4	0	0	01/08/10	240	0.000	427368.52	414547.52	0.00	0.00	0.00	427368.52	12821.00
0053	1232000017	0020113	FINTINA ARTEZIANA	1	0	01/10/11	240	1.000	821454.07	815954.07	50997.15	40797.72	40797.72	770456.92	5500.00
Итого по 1232 Спец.Сооружения							47.00		8282470.68	8047337.42	1162310.33	234206.58	234206.58	7120160.35	235133.26
0053	1233000001	0000025	RETELE DE APEDUCT	1	1957	01/01/57	648	1.000	1363592.01	1348549.83	146089.41	24724.92	24724.92	1217502.60	15042.18
0053	1233000002	0000026	AVIADUCT DIN OTEL 5556	1	1986	01/01/86	228	1.000	1185700.00	1114558.00	501550.94	55727.88	55727.88	684149.06	71142.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 2

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

M	Группа	Инв. N	Наименование объекта основных средств	К	Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная стоимость	Изнашиваем.	Суммы амортизации		Остат. стоим	Ликвид	
											Ц вып	И			да в экс
0053	1233000003	0000027	APEDUCT PE POD 410 M	1	1986	01/01/86	228	1.000	45535.00	44169.00	19876.29	2208.48	2208.48	25658.71	1366.00
0053	1233000004	0000028	COLECTOR CU SCURGERE	1	1980	01/01/80	408	1.000	460479.00	446664.63	114856.88	12761.88	12761.88	345622.12	13814.37
0053	1233000005	0000029	COLECTOR FORTAT DE	0	1980	01/01/80	312	1.000	228791.00	221927.27	0.00	0.00	0.00	228791.00	6863.73
0053	1233000006	0000030	DUKER PESTE NISTRU	0	1980	01/01/80	288	1.000	383187.00	371691.39	0.00	0.00	0.00	383187.00	11495.61
0053	1233000007	0000031	RETELE DE CANALIZARE	1	1980	01/01/80	288	1.000	88266.00	86500.68	31140.66	3460.08	3460.08	57125.34	1765.32
0053	1233000008	0000032	RETELE DE CANALIZATIE	1	1969	01/01/69	468	1.000	1468.00	1438.64	323.97	36.00	36.00	1144.03	29.36
0053	1233000009	0000033	RETELE DE CANALIZARE	1	1969	01/01/69	468	1.000	8833.00	8656.34	1947.29	216.36	216.36	6885.71	176.66
0053	1233000010	0000034	RETELE DE CANALIZARE	1	1969	01/01/69	420	1.000	85271.00	83565.58	20891.51	2321.28	2321.28	64379.49	1705.42
0053	1233000011	0000035	SUBER D 250MM	1	1972	01/01/72	384	1.000	1215.20	1190.90	325.05	36.12	36.12	890.15	24.30
0053	1233000011	0000035	SUBER D 250MM	1	1972	01/01/72	384	1.000	1215.20	1190.90	325.05	36.12	36.12	890.15	24.30
0053	1233000011	0000035	SUBER D 250MM	1	1972	01/01/72	384	1.000	1215.20	1190.90	325.05	36.12	36.12	890.15	24.30
0053	1233000011	0000035	SUBER D 250MM	1	1972	01/01/72	384	1.000	1215.20	1190.90	325.05	36.12	36.12	890.15	24.30
0053	1233000011	0000035	SUBER D 250MM	1	1972	01/01/72	384	1.000	1215.20	1190.90	325.05	36.12	36.12	890.15	24.30
0053	1233000012	0000036	SUBER CU SELTAR	1	1972	01/01/72	384	1.000	1040.00	1019.20	277.60	30.84	30.84	762.40	20.80
0441	1233000013	2005001	COMPUTATOR	1	2005	16/02/05	36	1.000	7066.80	7066.80	7066.80	0.00	0.00	0.00	0.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Итого по 1233 Передаточные устр.				64.00	12147775.49	11789099.28	2007956.93	335874.90	335874.90	10139818.56	358676.21				
0441	1234000001	0000037	APARAT DE CASA	1	2000	01/01/00	12	1.000	2463.93	2439.30	2439.30	0.00	0.00	24.63	24.63
0441	1234000002	0000038	APARAT DE CASA MP-5000	1	2002	01/01/02	24	1.000	2030.00	2030.00	2030.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000003	0000039	COMPUTATOR	1	2003	01/01/03	24	1.000	1020.00	1020.00	1020.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000004	0000040	AUTOINCARCATOR	0	1988	01/01/88	120	1.000	21100.00	19834.00	19834.00	0.00	0.00	1266.00	1266.00
0491	1234000005	0000041	BULDOZSER DT-75	1	1985	01/01/85	216	1.000	16492.00	16215.00	13343.96	263.40	263.40	3148.04	277.00
0053	1234000006	0000042	TRACTOR T-40(56-49)	1	1989	01/01/89	180	1.000	3552.00	3374.40	2193.36	168.72	168.72	1358.64	177.60
0053	1234000008	0000044	POMPA ATV 8-25-100	1	2000	01/01/00	72	1.000	8092.00	7930.16	7930.40	0.00	0.00	161.60	161.84
0053	1234000009	0000045	POMPA ATV 8-25-100	1	2000	01/01/00	72	1.000	2000.00	1960.00	1960.00	0.00	0.00	40.00	40.00
0053	1234000010	0000046	POMPA ATV 6-10-185	1	1998	01/01/98	72	1.000	6080.00	5958.40	5958.40	0.00	0.00	121.60	121.60
0053	1234000012	0000048	PANOU DE DISTRIBUIRE	1	1972	01/01/72	372	1.000	3001.00	2971.00	835.88	92.88	92.88	2165.12	30.00
0053	1234000013	0000049	POMPA I-K-15	1	1980	01/01/80	276	1.000	830.00	813.40	304.61	33.84	33.84	525.39	16.60
0053	1234000014	0000050	POMPA K-90-85	0	1999	01/01/99	84	1.000	8170.00	8006.60	0.00	0.00	0.00	8170.00	163.40
0053	1234000015	0000051	POMPA K-20-85.1	1	1980	01/01/80	276	1.000	13902.00	13623.96	5109.42	567.72	567.72	8792.58	278.04
0053	1234000017	0000053	POMPA K20-30	1	1980	01/01/80	276	1.000	1305.00	1278.90	479.53	53.28	53.28	825.47	26.10
0053	1234000018	0000054	ELECTROTALI	1	1980	01/01/80	276	1.000	2695.00	2614.15	980.60	108.96	108.96	1714.40	80.85
0053	1234000018	0000054	ELECTROTALI	1	1980	01/01/80	276	1.000	2695.00	2614.15	980.60	108.96	108.96	1714.40	80.85
0053	1234000019	0000055	NOTOR 200 KWT CIORNA	0	2000	01/01/00	108	1.000	17478.00	16953.66	0.00	0.00	0.00	17478.00	524.34
0053	1234000020	0000056	TRANSFORMATOR TM 250	0	1980	01/01/80	336	1.000	26086.00	25564.28	0.00	0.00	0.00	26086.00	521.72
0053	1234000021	0000057	TRANSFORMATOR TM400KWT	0	2000	01/01/00	336	1.000	28408.00	27839.84	0.00	0.00	0.00	28408.00	568.16
0441	1234000024	0000060	APARAT DE CASA DATEX	1	2000	01/01/00	36	1.000	2900.00	2900.00	2900.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0552	1234000025	0000061	COMPUTATOR 0466/32	1	1997	01/01/97	72	1.000	6820.53	6820.53	6820.53	0.00	0.00	0.00	0.00
0552	1234000026	0000062	PRINTER EPSON 6*300	1	2003	01/01/03	24	1.000	1012.00	1012.00	1012.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0430	1234000027	0000063	POMPA P/U INCALZIRE	0	2003	01/01/03	96	1.000	2002.00	1962.00	0.00	0.00	0.00	2002.00	40.00
0053	1234000028	0000064	MOTOR AM 280 SC 200KWT	0	2000	01/01/00	168	1.000	12501.00	12125.97	3464.64	0.00	0.00	9036.36	375.03

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0053	1234000029	0000065	CAMERA ELECTRICA	1	1972	01/01/72	372	1.000	656.40	656.40	184.67	20.52	20.52	471.73	0.00
0053	1234000029	0000065	CAMERA ELECTRICA	1	1972	01/01/72	372	1.000	656.40	656.40	184.67	20.52	20.52	471.73	0.00
0053	1234000029	0000065	CAMERA ELECTRICA	1	1972	01/01/72	372	1.000	656.40	656.40	184.67	20.52	20.52	471.73	0.00
0053	1234000029	0000065	CAMERA ELECTRICA	1	1972	01/01/72	372	1.000	656.40	656.40	184.67	20.52	20.52	471.73	0.00
0053	1234000029	0000065	CAMERA ELECTRICA	1	1972	01/01/72	372	1.000	656.40	656.40	184.67	20.52	20.52	471.73	0.00
0053	1234000030	0000066	TRANSFORMATOR TM-250	1	1972	01/01/72	396	1.000	1592.50	1576.57	417.64	46.32	46.32	1174.86	15.93
0053	1234000030	0000066	TRANSFORMATOR TM-250	1	1972	01/01/72	396	1.000	1592.50	1576.57	417.64	46.32	46.32	1174.86	15.93
0053	1234000031	0000067	ELECTROMOTOR	0	1998	01/01/98	84	1.000	1786.00	1750.28	0.00	0.00	0.00	1786.00	35.72
0053	1234000031	0000067	ELECTROMOTOR	0	1998	01/01/98	84	1.000	1786.00	1750.28	0.00	0.00	0.00	1786.00	35.72
0053	1234000032	0000068	TRANSFORMATOR P/U	0	1991	01/01/91	132	1.000	4743.00	4648.14	0.00	0.00	0.00	4743.00	94.86
0053	1234000033	0000069	MACARA GRINDA CIORNA	1	1972	01/01/72	372	1.000	2945.00	2886.10	631.63	0.00	0.00	2313.37	58.90
0053	1234000033	0000069	MACARA GRINDA	1	1972	01/01/72	372	1.000	2945.00	2886.10	812.11	90.24	90.24	2132.89	58.90
0053	1234000034	0000070	TRANSFORMATOR TMZ 630	0	1972	01/01/72	396	1.000	8680.00	8419.60	1733.72	0.00	0.00	6946.28	260.40
0053	1234000034	0000070	TRANSFORMATOR TMZ 630	0	1972	01/01/72	396	1.000	8680.00	8419.60	1733.72	0.00	0.00	6946.28	260.40

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 3

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

М	Группа	Инв.	Наименование	К	Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная	Изнашиваем.	Суммы амортизации			Остат. стоим	Ликвид
											стоимость				
О	ОС	N	объекта основных	Ц	вып				стоимость						
Л			средств	И		да в экс	слж	чество	стоимость	с нач.эксп.	за месяц	за год		стоимость	
0053	1234000035	0000071	PANOU ELECTRIC CIORNA	1	1972	01/01/72	372	1.000	5580.00	5580.00	1569.25	174.36	174.36	4010.75	0.00
0053	1234000036	0000072	POMPA TNS 300/180	0	2000	01/01/00	96	1.000	24366.00	23878.68	0.00	0.00	0.00	24366.00	487.32
0053	1234000037	0000073	MACARA GRINDA	1	1972	01/01/72	372	1.000	3004.00	2943.92	828.32	92.04	92.04	2175.68	60.08
0053	1234000038	0000074	POMPA ATBS 8-25-100	1	2000	01/01/00	72	1.000	2212.00	2167.76	2167.76	0.00	0.00	44.24	44.24
0053	1234000039	0000075	POMPA ATV 6-10-185	1	2000	01/01/00	72	1.000	1169.00	1145.62	1145.62	0.00	0.00	23.38	23.38
0053	1234000040	0000076	POMPA ATV 8-25-100	1	2000	01/01/00	72	1.000	1364.00	1336.72	1336.72	0.00	0.00	27.28	27.28
0053	1234000040	0000076	POMPA ATV 8-25-100	1	2000	01/01/00	72	1.000	1364.00	1336.72	1336.72	0.00	0.00	27.28	27.28
0053	1234000041	0000077	POMPA TN 400-210	0	2000	01/01/00	216	1.000	12380.00	12132.40	4469.67	0.00	0.00	7910.33	247.60
0053	1234000042	0000078	MOTOR ELECTRIC 7/300R	0	1980	01/01/80	300	1.000	4502.00	4366.94	0.00	0.00	0.00	4502.00	135.06
0053	1234000043	0000079	POMPA TN 60-264	1	2000	01/01/00	96	1.000	13999.50	13579.51	3394.80	1697.40	1697.40	10604.70	419.99
0053	1234000043	0000079	POMPA TN 60-264	1	2000	01/01/00	96	1.000	13999.50	13579.51	3394.80	1697.40	1697.40	10604.70	419.99
0053	1234000044	0000080	POMPA TNS 105M96 CU	1	2003	01/01/03	84	1.000	24020.00	23299.40	6656.88	3328.44	3328.44	17363.12	720.60
0053	1234000045	0000081	COMPRESOR	1	1997	01/01/97	108	1.000	550.00	550.00	494.68	54.96	54.96	55.32	0.00
0430	1234000046	0000082	MASINA DE PRELUCRAT	1	1986	01/01/86	216	1.000	2089.00	2047.22	969.83	107.76	107.76	1119.17	41.78
0430	1234000047	0000083	TRSACTOR T-150 98-99	0	1988	01/01/88	192	1.000	48796.00	46844.16	0.00	0.00	0.00	48796.00	1951.84

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0459	1234000048	0000084	TRACTOR T-40 (AM	1	1988	01/01/88	192	1.000	26556.00	26040.28	13726.88	1534.56	1534.56	12829.12	515.72
0053	1234000049	0000085	EXAVATOR IUMI	1	1992	01/01/92	144	1.000	42768.00	41502.85	28680.15	3196.32	3196.32	14087.85	1265.15
0325	1234000050	0000086	STANOC DE STRUNGARIE	1	1984	01/01/84	252	1.000	1325.00	1298.50	494.40	61.80	61.80	830.60	26.50
0053	1234000052	0000088	PANOU ALECTRIC	0	1972	01/01/72	372	1.000	10895.00	10786.05	0.00	0.00	0.00	10895.00	108.95
0053	1234000053	0000089	PANOU DE FORTA	0	1972	01/01/72	372	1.000	1104.00	1104.00	0.00	0.00	0.00	1104.00	0.00
0053	1234000054	0000090	GENERATOR ELECTRIC	0	1981	01/01/81	264	1.000	3072.00	3010.56	0.00	0.00	0.00	3072.00	61.44
0430	1234000055	0000091	GENERATOR	1	1981	01/01/81	288	1.000	2952.00	2952.00	820.00	123.00	123.00	2132.00	0.00
0053	1234000056	0000092	NASOS ABT 8-25/100	1	1981	01/01/81	264	1.000	2302.00	2278.98	892.04	99.12	99.12	1409.96	23.02
0325	1234000058	0000094	STRUNG DE DALTAT	1	1978	01/01/78	0	1.000	400.00	400.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0325	1234000059	0000095	STRUNG DE FREZAT	1	1977	01/01/77	0	1.000	400.00	400.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0325	1234000060	0000095	STRUNG DE FIXARE	1	1979	01/01/79	0	1.000	400.00	400.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0325	1234000061	0000097	STRUNG DE ASCUTIT	1	1975	01/01/75	0	1.000	400.00	400.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0325	1234000062	0000098	TRANSFORMATOR	1	1982	01/01/82	0	1.000	2000.00	2000.00	2000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000069	0000104	TALC ELECTRIC	0	1985	01/01/85	0	1.000	5100.00	5100.00	5100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9100	1234000074	0000109	CENTRU MUZICAL	0	1988	01/01/88	0	1.000	3700.00	3700.00	3700.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0491	1234000075	0000111	SEMAFOR	0	1993	01/01/93	0	1.000	6000.00	5952.00	3100.80	0.00	0.00	2899.20	48.00
0053	1234000078	0000114	AGREGAT DE SUDARE	1	1985	01/01/85	0	1.000	3400.00	3400.00	3400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0491	1234000081	0000117	AUTOTUR. RZAB 790 AP	1	1986	01/01/86	204	1.000	39475.00	39445.50	38722.54	80.28	80.28	752.46	29.50
0430	1234000083	0000119	DIPOZIT CISTERNE	0	1971	01/01/71	0	1.000	7400.00	7296.40	5620.38	0.00	0.00	1779.62	103.60
0430	1234000085	0000121	SUBSTANTIE DE	1	1982	01/01/82	252	1.000	4500.00	4455.00	3913.08	41.64	41.64	586.92	45.00
0430	1234000086	0000122	PANOU DE DISTRIBUTIE	1	1988	01/01/88	180	1.000	15000.50	14700.49	8269.50	918.84	918.84	6731.00	300.01
0430	1234000086	0000122	PANOU DE DISTRIBUTIE	1	1988	01/01/88	180	1.000	15000.50	14700.49	8269.50	918.84	918.84	6731.00	300.01
0053	1234000087	0000123	TRANSFORMATOR 250 KWT	1	1988	01/01/88	228	1.000	30000.00	29100.00	13095.00	1455.00	1455.00	16905.00	900.00
0430	1234000089	0000125	APARAT DE SUDARE	1	1998	01/01/98	84	1.000	4000.00	3920.00	3920.00	0.28	0.28	80.00	80.00
9100	1234000090	0000012	CAZAN BEATA-4	0	2004	01/01/04	84	1.000	3320.00	3320.00	2074.84	0.00	0.00	1245.16	0.00
0053	1234000091	0000127	MOTOR DZ 109	0	2004	01/01/04	0	1.000	2220.00	2220.00	0.00	0.00	0.00	2220.00	0.00
0491	1234000094	0000130	LOPATA TRACTOR	0	2004	01/01/04	0	1.000	5776.00	5776.00	0.00	0.00	0.00	5776.00	0.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0053	1234000095	0000131	POMPA 100/60	1	2004	01/01/04	84	1.000	3790.00	3676.30	3676.30	0.36	0.36	113.70	113.70
0053	1234000096	0000132	UTILAJ	0	2004	01/01/04	0	1.000	4740.00	4740.00	0.00	0.00	0.00	4740.00	0.00
0053	1234000097	0000133	POMPA 20/30 2KW	0	2004	01/01/04	84	1.000	2105.00	2062.90	0.00	0.00	0.00	2105.00	42.10
9100	1234000098	0000134	POMPA ANDIJANET	0	2004	01/01/04	84	1.000	2105.00	2062.90	0.00	0.00	0.00	2105.00	42.10
0325	1234000099	0000015	BETONIERA	1	2004	01/01/04	48	1.000	3785.00	3633.60	3633.60	0.00	0.00	151.40	151.40
0053	1234000101	0000137	GENERATOR ATETELINOVII	1	2004	01/01/04	228	1.000	1100.00	1089.00	490.29	54.48	54.48	609.71	11.00
0053	1234000102	0000138	POMPA GNOM	1	2004	01/01/04	84	1.000	2830.00	2773.40	2773.40	0.00	0.00	56.60	56.60
0441	1234000103	0000139	PRINTER SAMSUNG	1	2004	01/01/04	24	1.000	2090.00	2090.00	2090.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000104	0000140	CALCULATOR	1	2004	01/01/04	24	1.000	9495.00	9495.00	9495.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000105	0000141	COPIATOR XEROX 5311711	1	2004	01/01/04	24	1.000	12500.00	12500.00	12500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000106	0000142	POMPA DE APA	1	2004	01/01/04	84	1.000	1000.00	980.00	980.00	0.00	0.00	20.00	20.00
9100	1234000134	0000110	CENTRU MUZICAL	0	1988	01/01/89	0	1.000	3700.00	3700.00	3700.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000135	2005002	COMPUTATOR	1	0	30/11/05	40	1.000	7914.00	7914.00	7914.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000136	2005004	POMPA K 45-55	1	0	30/11/05	84	1.000	12000.00	11750.00	11750.00	1538.76	1538.76	250.00	250.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 4

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

M	Группа	Инв. N	Наименование	К	Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная стоимость	Изнашиваем.	Суммы амортизации		Остат. стоим	Ликвид	
											за месяц	за год			
Л	ОС	И	объекта основных средств	Ц	вып	да в экс	слж	чество	стоимость	с нач.экс.	за месяц	за год	стоимость		
0441	1234000137	2005008	FAX APARAT SHARPUX 222	1	0	30/11/05	36	1.000	1900.00	1900.00	1900.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0552	1234000138	0020063	CALCULATOR S 1188	1	0	30/01/06	36	1.000	6396.00	6396.00	6396.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000139	0020064	MONITOR 17	1	0	30/01/06	36	1.000	1919.84	1919.84	1919.84	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000140	0020065	PRINTER SAMSUNG	1	0	30/01/06	36	1.000	3288.00	3288.00	3288.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1234000141	0020067	IMPRIMANTA SAMSUNG ML	1	0	30/01/06	36	1.000	2195.00	2195.00	2195.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000142	0020069	АВТОМАТЫ УСТАН 630	0	0	30/01/06	120	1.000	1600.00	1350.00	675.00	0.00	0.00	925.00	250.00
0053	1234000143	0200618	АРАРАТ ДЕ СУДУРА МОНОФ	1	0	01/12/06	36	1.000	1062.88	862.88	862.88	0.00	0.00	200.00	200.00
0053	1234000144	0200619	НІДРОФОРНВ 810 500 W	1	0	01/12/06	84	1.000	1398.88	1268.88	1103.03	181.32	181.32	295.85	130.00
0053	1234000145	0200620	МОТОР ЕLЕСТRІС 5/5	1	0	01/12/06	120	1.000	2428.53	2228.53	1355.61	222.84	222.84	1072.92	200.00
0053	1234000146	0200621	МОТОР ЕLЕСТRІС 3/3000	1	0	01/12/06	120	1.000	1917.93	1797.93	1093.54	179.76	179.76	824.39	120.00
0053	1234000147	0200622	АВТОМАТЫ	1	0	01/12/06	120	1.000	1900.00	1790.00	1089.16	179.04	179.04	810.84	110.00
0053	1234000148	0200623	КОНТАКТОР КТ 630	0	0	01/12/06	120	1.000	2120.00	1908.00	779.10	0.00	0.00	1340.90	212.00
0053	1234000149	0200624	ІNVEРТОR	1	0	01/12/06	120	1.000	15707.40	15507.40	9433.79	1550.76	1550.76	6273.61	200.00
0053	1234000150	0200625	RELEU DE TIMP	1	0	01/12/06	120	1.000	1044.38	944.38	574.51	94.44	94.44	469.87	100.00
0053	1234000151	0200626	SENSOR DE PRESIUNE	1	0	01/12/06	84	1.000	2422.95	2222.95	1931.58	317.52	317.52	491.37	200.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0430	1234000152	0200627	ЭЛЕКТРОТАЛЬ	1	0	01/12/06	120	1.000	3000.00	2700.00	1642.50	270.00	270.00	1357.50	300.00
0441	1234000153	0020071	КОМПЬЮТЕР	1	0	01/01/07	36	1.000	7748.34	7748.34	7748.34	0.00	0.00	0.00	0.00
0459	1234000154	0020072	ТРАКТОР Т-130	1	0	31/10/07	84	1.000	32800.00	31600.00	23323.78	4514.28	4514.28	9476.22	1200.00
0053	1234000155	0020073	ПОМПА ЭЦВ 6-10-110	0	0	31/10/07	84	1.000	8462.50	8292.00	0.00	0.00	0.00	8462.50	170.50
0053	1234000156	0020074	ПОМПА ЭЦВ 6-10-110	0	0	31/10/07	84	1.000	8462.50	8292.00	0.00	0.00	0.00	8462.50	170.50
0053	1234000157	0020075	ПОМПА ЭЦВ 6-10-110	0	0	31/10/07	84	1.000	8462.50	8292.00	0.00	0.00	0.00	8462.50	170.50
0053	1234000158	0020076	ПОМПА ЭЦВ 6-10-110	0	0	31/10/07	84	1.000	8462.50	8292.00	0.00	0.00	0.00	8462.50	170.50
0053	1234000159	0020077	ПОМПА ЭЦВ 8-25-100	0	0	31/10/07	84	1.000	10357.50	10187.00	0.00	0.00	0.00	10357.50	170.50
0053	1234000160	0020078	ПОМПА ЭЦВ 8-25-100	0	0	31/10/07	84	1.000	10357.50	10187.00	0.00	0.00	0.00	10357.50	170.50
0053	1234000161	0020079	ПОМПА ЭЦВ 8-25-100	0	0	31/10/07	84	1.000	10357.50	10187.00	0.00	0.00	0.00	10357.50	170.50
0053	1234000162	0200711	ПОМПА ЭЛ 2СР-25/160 А	1	0	31/10/07	96	1.000	5704.67	5534.00	3574.30	691.80	691.80	2130.37	170.67
0053	1234000163	0200712	GENERATOR	1	0	31/10/07	96	1.000	1440.00	1440.00	930.00	180.00	180.00	510.00	0.00
0053	1234000164	0200714	REGULATOR	1	0	31/10/07	48	1.000	2491.67	2491.67	2491.67	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000165	0200715	ПОМПА ТН 20/400 CIORNA	0	0	25/12/07	84	1.000	140000.00	138800.00	61138.06	0.00	0.00	78861.94	1200.00
0053	1234000166	0200716	SAC	1	0	25/12/07	60	1.000	7895.00	7700.00	7700.00	1411.83	1411.83	195.00	195.00
0053	1234000167	0200717	EXCAVATOR BOREX 2102	1	0	01/06/07	96	1.000	365000.00	363500.00	253692.82	45437.52	45437.52	111307.18	1500.00
0430	1234000168	0200718	COMPRESOR	1	0	01/06/07	108	1.000	6500.00	6500.00	4032.73	722.28	722.28	2467.27	0.00
0053	1234000169	0200719	TRANSFORMATOR P/U	0	0	25/12/07	36	1.000	4890.00	4890.00	0.00	0.00	0.00	4890.00	0.00
0441	1234000170	2008001	КОМПЬЮТЕР	1	0	31/03/08	36	1.000	11775.00	11775.00	11775.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1234000171	2008003	ПОМПА	1	0	01/08/08	96	1.000	6500.00	6500.00	3588.63	812.52	812.52	2911.37	0.00
0053	1234000172	2008004	APARAT DE LOCALIZARE	1	0	01/01/08	48	1.000	38141.11	38141.11	38141.11	0.00	0.00	0.00	0.00
0491	1234000173	2008006	COSITOAARE	1	0	01/09/08	84	1.000	4680.00	4680.00	2896.92	668.52	668.52	1783.08	0.00
0053	1234000174	2009001	MOTOR CIORNA	1	0	01/01/09	120	1.000	45166.67	45166.67	18066.72	4516.68	4516.68	27099.95	0.00
0053	1234000175	2009003	БЛОК УПРАВЛЕНИЯ	1	0	01/09/09	180	1.000	8500.00	8500.00	1888.80	566.64	566.64	6611.20	0.00
0053	1234000176	2009004	APARAT DE SUDAT ING	1	0	01/09/09	36	1.000	3333.33	3333.33	3333.33	740.81	740.81	0.00	0.00
0053	1234000177	2009005	REMORCA ROM 600 CU	1	0	01/11/09	96	1.000	333333.33	330333.33	130756.86	41291.64	41291.64	202576.47	3000.00
0053	1234000178	2009007	ПОМПА ATV 8-25-100	1	0	01/12/09	84	1.000	13750.00	13000.00	5726.12	1857.12	1857.12	8023.88	750.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0053	1234000179	2009008	POMPA 4ATV 8-25-100	1	0	09/12/09	84	1.000	17395.00	17000.00	7488.06	2428.56	2428.56	9906.94	395.00
0053	1234000180	2009009	POMPA 4 ATV 8-25-100	1	0	09/12/09	84	1.000	17395.00	17000.00	7488.06	2428.56	2428.56	9906.94	395.00
0053	1234000181	2010001	POMPA ATV 8-25-100	0	0	01/01/10	84	1.000	10357.50	10187.00	0.00	0.00	0.00	10357.50	170.50
0053	1234000182	2010002	CONTOR ELECTRIC	1	0	01/02/10	108	1.000	5160.41	5160.41	1672.30	573.36	573.36	3488.11	0.00
0053	1234000183	2010003	POMPA	1	0	01/03/10	96	1.000	3944.17	3944.17	1397.06	493.08	493.08	2547.11	0.00
0053	1234000184	2010004	POMPA	1	0	01/03/10	96	1.000	7920.00	7920.00	2805.00	990.00	990.00	5115.00	0.00
0053	1234000185	2010005	GENERATOR	1	0	01/04/10	96	1.000	12880.00	12880.00	4427.61	1610.04	1610.04	8452.39	0.00
0325	1234000186	2010006	BETONIERA	1	0	01/05/10	48	1.000	4815.56	4815.56	3210.24	1203.84	1203.84	1605.32	0.00
0053	1234000187	2010007	CONTOR	1	0	01/08/10	108	1.000	4833.33	4833.33	1297.75	537.00	537.00	3535.58	0.00
0441	1234000188	2010009	COMPUTATOR	1	0	01/10/10	36	1.000	4793.34	4793.34	3595.05	1597.80	1597.80	1198.29	0.00
0053	1234000189	2010012	PANOU CONTROL E/E NR 2	1	0	01/03/10	180	1.000	19033.45	19033.45	3595.16	1268.88	1268.88	15438.29	0.00
0552	1234000190	0020111	КОМПЮТЕР	1	0	01/01/11	36	1.000	7200.00	7200.00	4800.00	2400.00	2400.00	2400.00	0.00
0552	1234000191	0020112	PRINTER	1	0	01/01/11	36	1.000	3861.00	3861.00	2574.00	1287.00	1287.00	1287.00	0.00
0053	1234000192	0020112	MOTOR LA REZINA VEST	1	0	01/10/11	96	1.000	39890.00	37896.00	5921.25	4737.00	4737.00	33968.75	1994.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 5

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

М	Группа	Инв.	Наименование	К	Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная	Изнашиваем.	Суммы амортизации			Остат. стоим	Ликвид
											О	ОС	N		
Л			средств	И		да в экс	слж	чество		стоимость	с нач.эксп.	за месяц	за год		стоимость
0544	1234000193	0020114	REGULATOR DE PRESIUNE	1	0	01/01/11	48	1.000	3583.33	3583.33	1791.60	895.80	895.80	1791.73	0.00
0053	1234000194	0020115	POMPA K-45-30	1	0	01/04/11	84	1.000	4200.00	4200.00	1000.00	600.00	600.00	3200.00	0.00
0544	1234000195	0020116	POMPA 4ЭЦВ В-25-100PP	1	0	01/08/11	84	1.000	16560.00	16560.00	3351.38	2365.68	2365.68	13208.62	0.00
0544	1234000196	0020117	POMPA 4ЭЦВ В-25-100PP	1	0	01/09/11	84	1.000	16560.00	16560.00	3154.24	2365.68	2365.68	13405.76	0.00
0544	1234000197	0020121	TRANSFORMATOR	1	0	01/01/12	188	1.000	16000.00	16000.00	1021.32	1021.32	1021.32	14978.68	0.00
0544	1234000198	0020122	MOTOR ELECTR 4A250S 38	1	0	01/04/12	120	1.000	18800.00	18800.00	1410.03	1410.03	1410.03	17389.97	0.00
0544	1234000199	0020123	POMPA 4ЭЦВВ-25-100	1	0	01/07/12	84	1.000	17060.00	17060.00	1218.60	1218.60	1218.60	15841.40	0.00
Итого по 1234 Маш.,оборудования.							221.0		14253573.45	13866000.81	3008654.16	492573.33	492573.33	11244919.29	387572.64
0459	1235000001	0000145	UAZ 3303 ORAM 321	1	1990	01/01/90	156	1.000	41100.00	39867.00	25945.17	2784.36	2784.36	15154.83	1233.00
0491	1235000002	0000146	MASINA DE STROPIT ZIL	1	1992	01/01/92	132	1.000	63450.00	61546.50	61062.69	161.16	161.16	2387.31	1903.50
0459	1235000003	0000147	MASINA DE TRANSPORTAT	1	1989	01/01/89	168	1.000	53295.00	51751.80	49691.14	343.44	343.44	3603.86	1543.20
0325	1235000004	0000148	AUTOBASCULANTA ZIL MMZ	1	1990	01/01/90	156	1.000	6405.00	6253.80	4200.78	410.76	410.76	2204.22	151.20
0430	1235000005	0000149	BARCA CU MOTOR PROGRES	0	1986	01/01/86	0	1.000	4500.00	4500.00	4500.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0430	1235000013	0000157	AUTOBUZ PAZ 672 RZAB	0	1985	01/01/85	0	1.000	80000.00	80000.00	80000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0459	1235000015	0000159	REMARCA 2PTS-4 RZ RT	0	1989	01/01/89	0	1.000	1148.00	1148.00	1148.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0491	1235000016	0000160	REMARCA 2PTS-4 RZ RT	0	1989	01/01/89	0	1.000	1148.00	1148.00	1148.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0053	1235000018	0000162	AUTOMASINA C0-503	0	1988	01/01/88	192	1.000	33341.00	32340.77	10106.40	0.00	0.00	23234.60	1000.23
0053	1235000019	0000165	AUTOMASINA CU VZD	1	1985	01/01/85	72	1.000	27900.00	27342.00	27342.00	0.00	0.00	558.00	558.00
0053	1235000021	0000165	AUTOMASINA CU VID CO	0	1987	01/01/87	192	1.000	34774.00	33383.04	0.00	0.00	0.00	34774.00	1390.96
0053	1235000023	0000167	REMARCA 1PTS 2 RZ RT	1	1987	01/01/87	192	1.000	2993.00	2963.07	1568.22	174.24	174.24	1424.78	29.93
0053	1235000024	0000168	AUTOMASINA CO 503 RZAB	1	1986	01/01/86	204	1.000	34341.00	33654.18	16827.44	1869.72	1869.72	17513.56	686.82
0491	1235000026	2005006	TRACTOR LTZ 60/AB	1	0	30/11/05	120	1.000	135000.00	131800.00	93384.72	13179.96	13179.96	41615.28	3200.00
0430	1235000027	0020062	AUTOTURIZM OPEL OMEGA	0	0	20/01/06	84	1.000	30606.50	30256.50	4322.40	0.00	0.00	26284.10	350.00
0459	1235000028	0200617	CAMION 440-2	1	0	31/03/06	72	1.000	216234.74	210434.74	210434.74	5845.74	5845.74	5800.00	5800.00
0053	1235000031	0200630	AUTOCAMION IJ 2715	0	0	01/12/06	84	1.000	8706.50	8406.50	2411.65	0.00	0.00	6294.85	300.00
0430	1235000032	2008002	AUTOMOBIL LADA 21310	1	0	01/03/08	84	1.000	128976.89	125106.89	86383.46	17872.44	17872.44	42593.43	3870.00
0325	1235000033	2008008	CAMION FORD TRANZIT	1	0	01/10/08	84	1.000	49888.00	49388.00	29985.45	7055.40	7055.40	19902.55	500.00
0053	1235000034	2009002	AUTOMOBIL GAZ 33 0900	1	0	01/03/09	72	1.000	233333.33	231000.33	147583.64	38500.08	38500.08	85749.69	2333.00
0053	1235000035	2009006	AUTOVEHICOL MERC/BENZ	1	0	01/11/09	84	1.000	83333.33	80000.00	36190.44	11428.56	11428.56	47142.89	3333.33
0053	1235000036	2010008	AUTOMACARA ZIL CS2561C	1	0	01/10/10	84	1.000	68698.32	65263.32	20977.38	9323.28	9323.28	47720.94	3435.00
Итого по 1235 Транспортные средства							243.0		15592746.06	15173555.25	3923867.88	601522.47	601522.47	11668878.18	419190.81
0491	1236000001	0000172	FERESTRAU CIRCULAR	1	2003	01/01/03	12	1.000	2158.00	2158.00	2158.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0491	1236000002	0000173	FERESTRAU DE TIMPLARIE	1	2003	01/01/03	12	1.000	3172.00	3172.00	3172.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0430	1236000003	0000174	СОЛИДОЛОНАГНЕТАТЕЛЬ	1	1988	01/01/88	180	1.000	1980.00	1960.20	1151.63	130.68	130.68	828.37	19.80
0430	1236000004	0000175	НЕГРОЛОНАГНЕТАТЕЛЬ	1	1988	01/01/88	180	1.000	1029.60	1019.30	573.47	63.72	63.72	456.13	10.30
0441	1236000012	0200612	DULAP	1	0	30/01/06	48	1.000	1631.52	1631.52	1631.52	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000013	0200613	DULAP	1	0	30/01/06	48	1.000	1728.34	1728.34	1728.34	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000014	0200614	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1308.10	1308.10	1308.10	0.00	0.00	0.00	0.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

0441	1236000014	0200614	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1308.10	1308.10	1308.10	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000015	0200615	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1884.90	1884.90	1884.90	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000015	0200615	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1884.90	1884.90	1884.90	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000015	0200615	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1884.90	1884.90	1884.90	0.00	0.00	0.00	0.00
0441	1236000016	0200616	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1390.30	1390.30	1390.54	0.00	0.00	-0.24	0.00
0441	1236000016	0200616	MASA	1	0	30/01/06	48	1.000	1390.30	1390.30	1390.54	0.00	0.00	-0.24	0.00
0459	1236000017	0200628	CONTEINERE	1	0	01/12/06	180	1.000	33000.00	33000.00	14238.88	2989.92	2989.92	18761.12	0.00
0325	1236000018	0200713	BETONOSMESITELI	1	0	31/10/07	24	1.000	4290.00	4290.00	4290.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0459	1236000019	2008007	SACA	1	0	01/01/08	180	1.000	3160.00	3160.00	1281.75	421.32	421.32	1878.25	0.00

Итого по 1236 Инструм.произв.инвент. 259.0 15655947.02 15236726.11 3965145.45 605128.11 605128.11 11690801.57 419220.91

123A000001	0000178	FONDUL LOCATIV	0	0	31/12/04	0	1.000	65043123.00	65043123.00	0.00	0.00	0.00	65043123.00	0.00
123A000001	0000179	FONDUL LOCATIV	0	0	31/12/04	0	1.000	65043123.00	65043123.00	0.00	0.00	0.00	65043123.00	0.00

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE” REZINA

Сводная ведомость начисления износа

по групп. (видам)

за IANUARIE 2012 по IM "SERVICII COMUNAL

лист- 6

КЦИ:0 - нет износа,1 - прямолинейный метод,3 - коммулятивный метод

М	Группа	Инв.	Наименование	К Год	Дата вво	Срк	Коли-	Первоначальная	Изнашиваем.	Суммы амортизации			Остат. стоим	Ликвид
										стоимость				
О	ОС	N	объекта основных	Ц вып				стоимость						
Л			средств	И	да в экс	слж	чество	стоимость	с нач.экс.	за месяц	за год		стоимость	

123A000001	1234560	BLOC LOCATIV STR	0	0	01/05/10	0	1.000	2223007.00	2223007.00	0.00	0.00	0.00	2223007.00	0.00
123A000002	0000180	STRAZILE	0	0	31/12/04	0	1.000	17965865.00	17965865.00	0.00	0.00	0.00	17965865.00	0.00
123A000002	1234570	STRAZI	0	0	01/05/10	0	1.000	692000.88	692000.88	0.00	0.00	0.00	692000.88	0.00
123A000003	1234580	STATII DE ASTEPTARE	1	0	29/09/10	0	1.000	83945.85	83945.85	0.00	0.00	0.00	83945.85	0.00
123A000003	1234581	STATII DE ASTEPTARE	0	0	29/09/10	0	1.000	83945.85	83945.85	0.00	0.00	0.00	83945.85	0.00
Итого по 123A FONDUL LOCATIV SI STRA						266.0		166790957.60	166371736.69	3965145.45	605128.11	605128.11	162825812.15	419220.91

Всего по предпр. 266.0 166790957.60 166371736.69 3965145.45 605128.11 605128.11 162825812.15 419220.91

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunal-Locative” Rezina