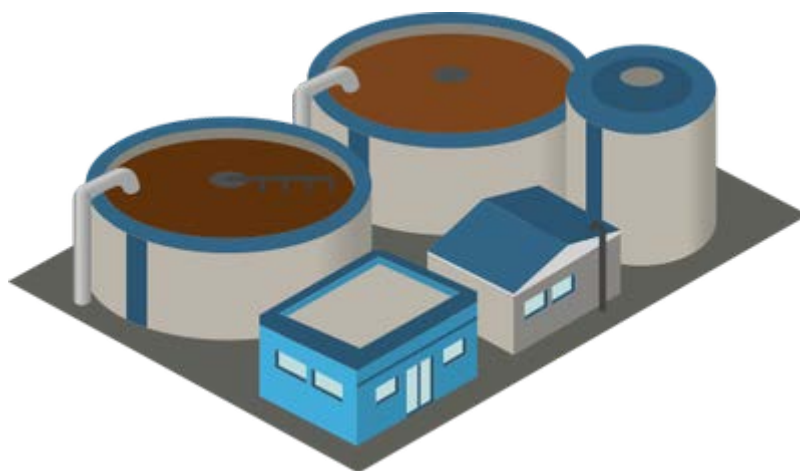


RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală Direcția de producere “Apă - Canal” Telenеști



Chișinău, 2013

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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

1. INTRODUCERE	8
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	8
1.2 Metodologia aplicată	10
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	12
2.1.Date generale	12
2.2.Istoricul creării și activității	12
2.3.Profilul de activitate	13
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	14
3.1.Analiza juridică și instituțională	14
3.1.1. <i>Legislația aplicabilă</i>	14
3.1.2. <i>Analiza cadrului instituțional</i>	15
3.1.2.1. <i>Statut juridic</i>	15
3.1.2.2. <i>Forma de proprietate</i>	16
3.1.2.3. <i>Analiza actelor de constituire</i>	16
3.1.2.4. <i>Analiza Regulamentelor interne</i>	16
3.1.2.5. <i>Raporturi societate-fondatori</i>	17
3.1.3. <i>Analiza aspectelor juridice</i>	18
3.1.3.1. <i>Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)</i>	18
3.1.3.2. <i>Raporturi juridice dintre societate și utilizatori</i>	18
3.1.3.3. <i>Raporturi juridice dintre societate și sindicat</i>	19
3.1.3.4. <i>Raporturi juridice dintre societate și patronat</i>	19
3.1.4. <i>Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești</i>	19
3.1.5. <i>Concluzii</i>	19
3.2.Analiza operațională	21
3.2.1. <i>Analiza tehnică</i>	21
3.2.1.1. <i>Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare</i>	21
3.2.1.2. <i>Calitatea apei și a apei uzate</i>	26
3.2.1.3. <i>Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare</i>	27
3.2.1.4. <i>Bilanțul apei</i>	28
3.2.1.5. <i>Managementul energetic</i>	31
3.2.1.6. <i>Impactul de mediu</i>	33
3.2.1.7. <i>Proiectele de rehabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare</i>	33
3.2.1.8. <i>Indicatorii de performanță operațională</i>	34
3.2.1.9. <i>Concluzii</i>	35
3.3.Analiza de marketing	37
3.3.1. <i>Utilizatorii serviciilor de utilitate publică</i>	37
3.3.2. <i>Politica de lucru cu utilizatorii</i>	38
3.3.2.1. <i>Branșarea utilizatorilor</i>	38
3.3.2.2. <i>Contractarea serviciilor</i>	46

3.3.2.3.	Instalarea și exploatarea contoarelor de apă.....	50
3.3.2.4.	Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului	56
3.3.2.5.	Suspendarea (limitarea) furnizării apei și/sau recepționării apelor uzate..	66
3.3.2.6.	Relații cu utilizatorii	68
3.3.3.	Politica tarifară	71
3.3.4.	Concurenți locali.....	77
3.3.5.	Furnizorii și politica de lucru cu aceștia	77
3.4.	Analiza procesului de management.....	78
3.4.1.	Planificarea strategică.....	78
3.4.2.	Structura organizatorică	80
3.4.3.	Sistemul de management	84
3.4.4.	Stilul de management.....	91
3.4.5.	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță	92
3.5.	Analiza managementului resurselor umane.....	98
3.5.1.	Gestiunea resurselor umane.....	98
3.5.2.	Analiza structurală a resurselor umane.....	104
3.5.3.	Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	107
3.5.4.	Concluzii.....	109
3.6.	Analiza financiar - contabilă	110
3.6.1.	Analiza managementului financiar.....	110
3.6.1.1.	Structura organizațională.....	110
3.6.1.2.	Politica de contabilitate	114
3.6.2.	Analiza economico-financiară.....	115
3.6.2.1.	Analiza bilanțului	115
3.6.2.2.	Analiza rezultatelor financiare.....	124
3.6.2.3.	Analiza fluxului de numerar.....	133
3.6.3.	Analiza indicatorilor economico-financiarilor.....	133
ANEXE	140

Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	9
Tabelul 2. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I.....	21
Tabelul 3. Date tehnice conducte de aducțiune	22
Tabelul 4. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material	23
Tabelul 5. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material	23
Tabelul 6. Date privind bransarea la servicii.....	23
Tabelul 7. Date privind racordarea la sistemul centralizat de canalizare	24
Tabelul 8. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă	24
Tabelul 9. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre	24
Tabelul 10. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare a apelor uzate.....	25
Tabelul 11. Indicii de calitate a apei brute la sursă	26
Tabelul 12. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar	26
Tabelul 13. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar	27
Tabelul 14. Debitul apei brute dobândite pe ani, m ³	29
Tabelul 15. Balanța apei.....	30
Tabelul 16. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii.....	31
Tabelul 17. Raportul abaterilor în dependență de presiune.....	31
Tabelul 18. Caracteristicile tehnice ale grupurilor de pompare și ale pompelor răzlețe	32
Tabelul 19. Caracteristicile tehnice ale pompelor sistemului de canalizare.....	32
Tabelul 20. Consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă	32
Tabelul 21. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare.....	33
Tabelul 22. Proiectele tehnice de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.....	33
Tabelul 23. Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare	34
Tabelul 24. Evoluția numărului de utilizatori.....	37
Tabelul 25. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a gospodăriilor casnice din orașul Telenești	37
Tabelul 26. Numărul utilizatorilor contractați	46
Tabelul 27. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori.....	69
Tabelul 28. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii de apă	74
Tabelul 29. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	75
Tabelul 30. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)	76
Tabelul 31. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective).....	76
Tabelul 32. Principalii furnizori ai Întreprinderii	77
Tabelul 33. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	78
Tabelul 34. Procesul recomandat de planificare strategică	79
Tabelul 35. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	85
Tabelul 36. Infrastructura informațională a ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești	86
Tabelul 37. Structura sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	87
Tabelul 38. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	88
Tabelul 39. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	92
Tabelul 40. Nivelurile controlului intern la ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	93
Tabelul 41. Indicatorii de activitate pentru ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești pe direcția de furnizare a apei persoanelor fizice și juridice, 2010-2013	94
Tabelul 42. Indicatorii de activitate pentru ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești pe direcția de prestare a serviciilor de canalizare persoanelor fizice și juridice, 2010-2013.....	95
Tabelul 43. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	105
Tabelul 44. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010	106
Tabelul 45. Structura salariilor după subdiviziuni, 2010-2012, lei	108
Tabelul 46. Adaosurile aplicate la salarii, 2010-2012, lei	109
Tabelul 47. Evidența și instrumente de evidență a informației.....	111
Tabelul 48. Lista rapoartelor prezentate.....	113

Tabelul 49. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei.....	116
Tabelul 50. Sursele de apă și gradul de uzură contabil a lor	119
Tabelul 51. Rezultatele financiare	124
Tabelul 52. Alte venituri operaționale, mii lei	127
Tabelul 53. Analiza costului vânzărilor în dinamică.....	127
Tabelul 54. Analiza cheltuielilor în dinamică.....	131
Tabelul 55. Analiza altor cheltuieli operaționale, lei	133
Tabelul 56. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	134
Tabelul 57. Analiza indicatorilor de lichiditate	135
Tabelul 58. Viteza de rotație	136
Tabelul 59. Nivelul maxim de credite admisibile, lei	137
Tabelul 60. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei	137
Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	138
Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate.....	138

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Stația de dezinfectare și de înmagazinare a apei.....	22
Figura 4. Clădirea stației de clorinare (stare nefuncțională)	22
Figura 5. Clădirea stației principale de pompare a apelor uzate și colectorul sub presiune a apelor uzate	25
Figura 6. Construcțiile devastate ale stației de epurare	26
Figura 7. Pierderi de apă în condiții de: 1) presiune joasă; 2) presiune medie; 3) presiune mare.....	31
Figura 8. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	71
Figura 9. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali	71
Figura 10. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali	72
Figura 11. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	72
Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare	73
Figura 13. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici	73
Figura 14. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici.....	74
Figura 15. Organigrama ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	83
Figura 16. Structura sistemului informațional ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești.....	86
Figura 17. Dinamica indicatorilor cantitativi și valorici reali și prognozați ai activității de livrare a apei, 2010-2012	94
Figura 18. Dinamica activității ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești conform indicatorilor cantitativi pentru prestarea serviciilor de canalizare	95
Figura 19. Echipa de conducere a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești.....	98
Figura 20. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	99
Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR	100
Figura 22. Structura recomandată a echipei de conducere ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești	104
Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație a personalului, 2010-2012.....	105
Figura 24. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul întreprinderii, 2010-2012.....	106
Figura 25. Structura personalului după tipuri de specializare și direcții de activitate, 2010-2012	107
Figura 26. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, plan și efectiv, 2010-2012, lei	107
Figura 27. Structura sistemului de management financiar.....	110
Figura 28. Structura mijloacelor fixe și gradul mediu de uzură	118
Figura 29. Structura mijloacelor fixe pe tipuri (valoarea inițială 20 933 mii lei) și gradul de uzură a lor (12 410 mii lei)	118
Figura 30. Structura creanțelor.....	120
Figura 31. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt în dependență de termenul expirat de achitare, lei	120
Figura 32. Ponderea creanțelor pe termen scurt, anul 2012	121
Figura 33. Structura pasivului	122

Figura 34. Structura capitalului propriu	122
Figura 35. Structura datoriilor pe termen lung calculate.....	123
Figura 36. Structura datoriilor pe termen scurt	123
Figura 37. Evoluția vânzărilor	125
Figura 38. Evoluția vânzărilor în dependență de categoria de clienți	125
Figura 39. Structura vânzărilor, 2012	126
Figura 40. Structura vânzărilor către populație, 2012	126
Figura 41. Structura vânzărilor către alte categorii de utilizatori, 2012.....	126
Figura 42. Structura și evoluția costului vânzărilor activitatea de alimentare cu apă, mii lei.....	128
Figura 43. Structura și evoluția costului vânzărilor la activitatea de canalizare, mii lei	129
Figura 44. Structura și evoluția altor costuri a vânzărilor, mii lei	130
Figura 45. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative, mii lei.....	131
Figura 46. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale, mii lei	132

Lista anexelor

Anexa 1. Date recomandate a fi anexate la cererea de bransare	140
Anexa 2. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de bransare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate	140
Anexa 3. Cazuri de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare	141
Anexa 4. Cazuri de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare.....	141
Anexa 5. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor.....	142
Anexa 6. Date recomandate a fi incluse în fișele de evidență a contoarelor	142
Anexa 7. Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori	143
Anexa 8. Cazuri de debransare a utilizatorului de la sistemul public de apeduct și canalizare	144
Anexa 9. Termenele recomandate în decursul cărora Întreprinderea are obligația de a înștiința în prealabil utilizatorul referitor la suspendarea livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate	144
Anexa 10. Elementele recomandate a fi incluse în factura individuală emisă	145
Anexa 11. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor	145
Anexa 12. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere	146
Anexa 13. Indicatorii de bază ai activității ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești pentru anii 2010, 2011, 2012	147
Anexa 14. Fluctuația personalului, 2010-2012	149
Anexa 15. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal.	150
Anexa 16. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții de specializare	151
Anexa 17. Îndeplinirea planului de salarizare, 2010-2012.....	151
Anexa 18. Indicii pentru premierea și micșorarea primei Directorului	152
Anexa 19. Structura personalului, 2013	153
Anexa 20. Fișa de post a contabilului șef.....	154
Anexa 21. Statele de personal, 2013.....	159
Anexa 22. Indicatorii activității ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești de prestare a serviciilor persoanelor fizice și juridice furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, 2010-2013	160
Anexa 23. Documente relevante în sfera de protecție a muncii angajaților ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești	160
Anexa 24. Datele cu caracter recomandat ce urmează a fi conținute de fișele de post în redacție nouă	160
Anexa 25. Lista mijloacelor fixe casate și procurate în perioada anilor 2010-2012	161
Anexa 26. Lista debitorilor în funcție de termenul expirat de achitare, lei	163
Anexa 27. Veniturile din vânzări	164

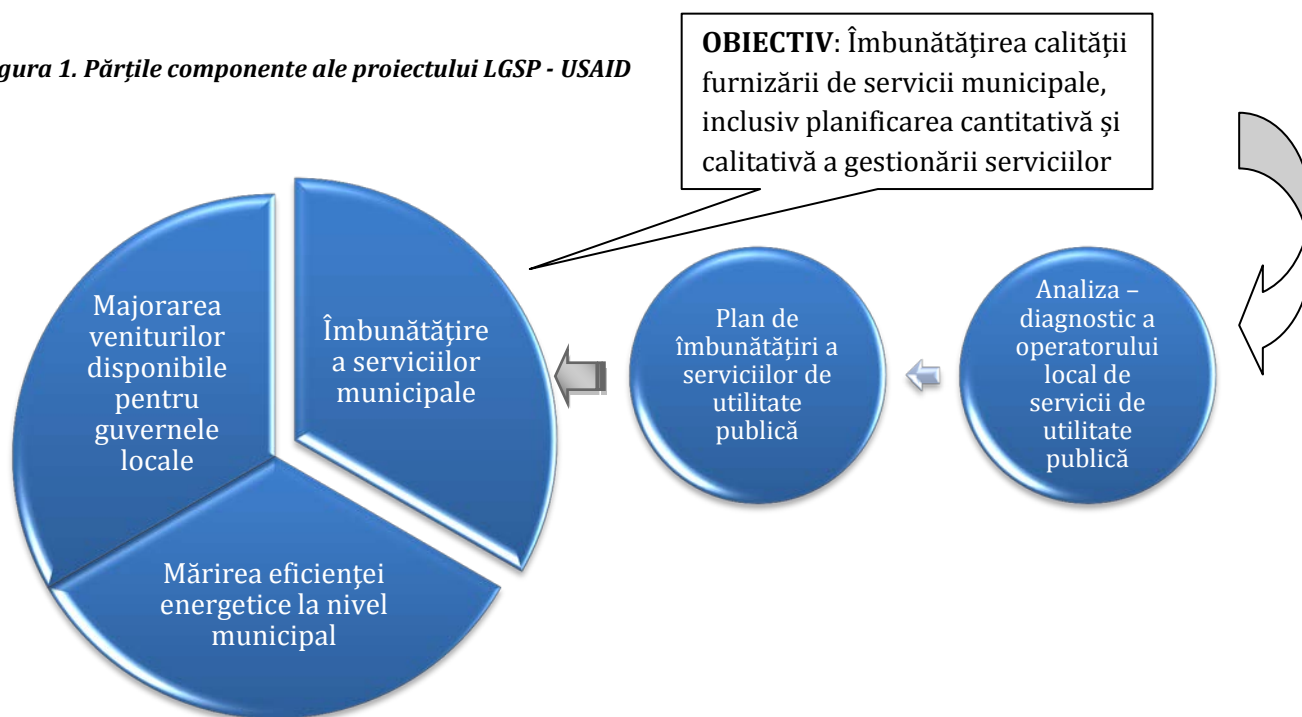
1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

Analiza-diagnostic de față 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 și a proiectelor de eficiență energetică. 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

Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



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

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

Nº	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare în cadrul proiectului LGSP
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

1.2 Metodologia aplicată

Metoda aplicată		Scop
Analiza cadrului normativ și instituțional		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea și analiza legilor, actelor normative etc. în domeniu ✓ Evaluarea legalității și nivelului de corespundere a activității Întreprinderii prevederilor legale și normative ale actelor normative ce reglementează activitatea în domeniu ✓ Identificarea oraganizațiilor, instituțiilor naționale și locale, care determină activitatea în sector și influența acestora asupra activității Întreprinderii ✓ Identificarea Asociațiilor care sunt prezente în sector, apartenența Întreprinderii la acestea și influența acestora asupra activității Întreprinderii ✓ Evaluarea nivelului de respectare a prevederilor actelor legislative și normative
Cercetarea și consultarea documentelor oficiale, interne și externe		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Familiarizarea cu activitățile desfășurate în cadrul Întreprinderii ✓ Analiza modului de organizare a proceselor interne ✓ Analiza nivelului de înzestrare cu resurse a Întreprinderii ✓ Analiza stakeholderilor și a relațiilor cu aceștia
Interviuri	<ul style="list-style-type: none"> ☛ cu reprezentanții APL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea performanțelor actuale ale Întreprinderii ✓ Determinarea viziunii strategice asupra dezvoltării Întreprinderii ✓ Determinarea viziunii strategice asupra îmbunătățirii calitative și cantitative a serviciilor locale de utilitate publică
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ cu managementul superior al Întreprinderilor Municipale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea obiectivelor de dezvoltare a Întreprinderii ✓ Stabilirea obiectivelor de îmbunătățire a serviciilor locale de utilitate publică ✓ Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere și a principiilor care stau la baza acestora ✓ Stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și a distribuției rolurilor între management și fondator în cadrul fiecărui dintre aceste procese ✓ Stabilirea modului de alocare a resurselor existente în dotarea Întreprinderii ✓ Stabilirea principiilor și a modului de organizare a relațiilor dintre Întreprindere și stakeholderi
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ cu angajații întreprinderii 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinarea modului real de organizare a proceselor interne ✓ Determinarea modului și gradului de implicare a angajaților în activitatea Întreprinderii ✓ Identificarea problemelor existente în activitatea curentă a Întreprinderii, prin prisma executanților direcți a
	<ul style="list-style-type: none"> ☛ cu experți în domeniu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea posibilităților de organizare optimă a proceselor interne ✓ Identificarea practicilor pozitive aplicate cu succes în cadrul

		Întreprinderilor din ramură
Administrarea chestionarelor (în format electronic și pe suport de hârtie)	Către APL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea datelor social-demografice ✓ Identificarea proiectelor în care a fost/este/va fi implicată Întreprinderea în calitate de beneficiar ✓ Identificarea modalităților de interacțiune și de lucru dintre Primărie și Întreprindere ✓ Identificarea responsabililor din cadrul Întreprinderii de procesul de lucru și supervizare a Întreprinderii
	General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea elementelor de prezentare generală a Întreprinderii ✓ Identificarea elementelor de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management organizațional ▪ Management strategic ▪ Management al resurselor umane ▪ Management operațional ▪ Marketing și lucrul cu utilizatorii ▪ Contabilitate și management financiar
	Tehnic	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea dotării tehnice a Întreprinderii ✓ Identificarea organizării procesuale a activității ✓ Determinarea indicatorilor activității operaționale a Întreprinderii
Vizite în teren		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarea nivelului de dotare a Întreprinderii / angajaților cu resurse și analiza stării reale a acestora ✓ Înregistrarea fotografică a stării actuale a mijloacelor de producție din dotarea Întreprinderii
Observația		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Înțelegerea activității interne a Întreprinderii ✓ Evaluarea mediului organizațional intern ✓ Contrapunerea situației reflectate de actele și documentele oficiale, a aspectelor prezentate în cadrul interviurilor și discuțiilor purtate cu managementul și angajații Întreprinderii cu situația reală din cadrul Întreprinderii ✓ Analiza posibilităților de replicare, transferare a unor practici de succes din Întreprinderi similare în mediul organizațional al Întreprinderii ✓ Evaluarea nivelului de pregătire, disponibilitate, accesibilitate a resurselor existente pentru asimilarea unor noi practici / implementarea obiectivelor planificate de managementul superior și/sau fondator ✓ Evaluarea modului de organizare a procesului de muncă, a relațiilor de muncă și a climatului organizațional
Analiza indicatorilor economico-financiar		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea stării financiare actuale a Întreprinderii ✓ Analiza veniturilor și a costurilor ✓ Evaluarea tarifelor
Analiza datelor secundare colectate și procesate de către instituțiile abilitate (Biroul Național de Statistică, Serviciul Vamal, Asociația Apă - Canal)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Urmărirea evoluției în timp a diferitor indicatori statistici care reflectă activitatea întreprinderilor din domeniu ✓ Evaluarea situației actuale a Întreprinderii comparativ cu situația existentă la întreprinderi similare din domeniu ✓ Analiza cercetărilor de marketing referitoare la nivelul serviciilor de utilitate publică din localitățile Republicii Moldova și la gradul de satisfacție a cetățenilor de nivelul de prestație ✓ Evaluarea nivelului de accesibilitate a tarifelor pentru cetățeni

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

2.1. Date generale

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 26414 din 19.02.2013:

Denumire completă	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ DIRECȚIA DE PRODUCȚIE "APĂ-CANAL" TELENEȘTI
Denumirea prescurtată	Î.M. "APĂ-CANAL" TELENEȘTI
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO¹	1005606002660 ²
Data înregistrării de stat	06.03.1998
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-5801, str. M. Sadoveanu, 2, or. Telenești, Republica Moldova Telefon: (0-258) 22 601 E-mail: apa.canal.telenesti@gmail.com
Obiectul principal de activitate	1. <i>Capatarea, epurarea și distribuția apei</i> 2. <i>Servicii de expediere și transport</i>
Capital social	55 376 lei
Fondator	Consiliul orășenesc Telenești ³ Sediul: MD-5801, str. 31 August, 8, or. Telenești, Republica Moldova Cota: 55 376 lei (100%)
Administrator	BOGDAN Gheorghe, IDNP 0972712354154

2.2. Istoricul creării și activității

- 10.10.1997** Reorganizarea Direcției de producere a gospodăriei locativ-comunale Telenești, prin separarea din componența acesteea a subdiviziunii alimentare cu apă și servicii canalizare – Direcția de producere "Apă-Canal" – ca organizație de sinestătătoare la autogestiune deplină, subordonată Concernului de Stat "Apă-Canal"³
- 06.03.1998** Înregistrarea Întreprinderii Municipale Direcția de Producție "Apă-Canal" Telenești²
- 01.07.1998** Înregistrarea Întreprinderii Municipale Direcția de Producție "Apă-Canal" Telenești în calitate de subiect al impunerii la TVA⁴
- 04.08.2006** Aprobarea Statutului Întreprinderii Municipale Direcția de Producție "Apă-Canal" Telenești⁵

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

² Conform Certificatului de înregistrare MD 0056143 din 30.08.2006

³ Conform Ordinului nr.111 al Ministerului dezvoltării teritoriului, construcțiilor și gospodăriei comunale al Republicii Moldova din 10.10.1997 și Actului de primire-predare a Întreprinderii din 02.01.1998

⁴ Conform Certificatului de înregistrare a subiectului impunerii la TVA eliberat de Inspectoratul Principal Fiscal de Stat în data de 01.07.1998

⁵ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Telenești nr. 7/12 din 04.08.2006

2.3. Profilul de activitate

Desfășurarea activității serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare se realizează în așa condiții, încât să se poată atinge următoarele obiective:

- ★ îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;
- ★ realizarea unei infrastructuri edilitare moderne ca bază a dezvoltării economice;
- ★ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ★ protecția mediului.

Întreprinderea desfășoară următoarele genuri de activitate⁶:

- *Capatarea, epurarea și distribuția apei*
- *Servicii de expediere și transport*

Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde teritoriul orașului Telenești.

⁶ Conform Statutului ÎM Direcția de Producție "Apă-Canal" Telenești aprobat prin decizia Consiliului orășenesc Telenești nr.7/12 din 04.08.2006

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII

3.1. Analiza juridică și instituțională

3.1.1. Legislația aplicabilă

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

Legislația primară

- Legea 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 antreprenariat 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 Direcția de Producție "Apă- Canal" Telenești, a fost fondată în anul 1998 și este înregistrată la Camera de Înregistrări de Stat cu IDNO 1003602151815. Capitalul social – 55 376 lei. Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orașănesc Telenești.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

1. Captarea, tratarea și distribuția apei (Cod CAEM 36.00);

Această clasă include:

- captarea apei din râuri, lacuri, puțuri etc.;
- colectarea apei de ploaie;
- tratarea apei în vederea furnizării acesteia;
- tratarea apei pentru utilizarea în industrie sau în alte scopuri;
- desalinizarea apei de mare sau a apei freatică în scopul obținerii de apă dulce, ca produs principal;
- distribuția apei prin conducte, cisterne sau alte mijloace de transport;
- activitatea de exploatare a canalelor de irigație.

Această clasă exclude:

- epurarea apei uzate pentru prevenirea poluării;
- transportul (la mare distanță) a apei prin conducte.

2. Colectarea și epurarea apelor uzate (Cod CAEM 37.00);

Această clasă include:

- exploatarea sistemelor de canalizare sau a instalațiilor de epurare;
- colectarea și transportul apelor uzate menajere sau industriale provenite de la unul sau mai mulți utilizatori, precum și a apei de ploaie, prin rețele de canalizare, canale colectoare, cisterne și alte mijloace de transport (vehicule de vidanaj etc.);
- golirea și curățarea haznalelor și foselor septice, a jgheaburilor și puțurilor de canalizare, întreținerea toaletelor chimice;
- epurarea apelor uzate (incluzând apa uzată menajeră și industrială, apa din bazinele de înot etc.) prin procese fizice, chimice și biologice, ca: diluarea, separarea, filtrarea, sedimentarea etc.;
- întreținerea canalelor colectoare și de drenaj, inclusiv canalele de scurgere.

Această clasă exclude:

- decontaminarea apelor de la suprafață sau din subteran, la locul poluării;
- curățarea și deblocarea conductelor colectoare din construcții.

Ca obiect secundar de activitate, entitatea realizează:

3. Servicii de expediere și transport.

3.1.2.2. Forma de proprietate

În prezent, activele existente, ce formează sistemele de apă și canalizare din orașul Telenești, sunt deținute de către Consiliul orășnesc Telenești, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale Direcția de Producere "Apă-Canal" Telenești.

Conform actelor legale Întreprinderea își exercită drepturile sale de proprietate prin faptul că posedă, folosește și dispune în mod autonom de bunurile pe care le are în patrimoniu, în vederea realizării obiectului său de activitate.

3.1.2.3. Analiza actelor de constituire

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale Direcția de Producere "Apă-Canal" Telenești 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.

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 parte, un caracter declarativ, deoarece nu conține reglementări exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială.

3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne

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

Pentru desfășurarea activității de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare este necesar de a elabora și aproba un șir 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;
- 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 orășănesc Telenești.

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 normele de consum al apei și de evacuare a apelor reziduale pentru populație
- 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;
- Aprobă directorul;
- Actualizează programele și normele de producție.

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

Fondatorul și-a rezervat și dreptul de a numi un consiliu director.

Angajarea directorului se face prin încheierea unui contract de muncă, asupra acestuia fiind aplicabile regulile legislației muncii.

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 orașului.

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

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

3.1.3. Analiza aspectelor juridice

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

Patrimoniul Întreprinderii este constituit din bunuri proprii și bunuri aflate în gestiune economică. Analiza patrimoniului, stocurilor și creanțelor Întreprinderii este efectuată detaliat în subcapitolul 3.6.2.1. Analiza bilanțului.

Lista debitorilor în funcție de termenul expirat de achitare este prezentată în Anexa 26. Cele mai mari datorii debitoare le au consumatorii-persoane fizice, dintre care mai mult de 66% sunt datorii cu termenul de achitare mai mare de 1 an. Ținând cont de faptul că datoriile, repartizate per persoană, sunt relativ reduse, acționarea acestora în instanță în vederea recuperării lor în baza unei hotărâri judecătorești este nerentabilă.

Doar câteva persoane juridice au admis datorii debitoare istorice, acestea fiind formate în urma neachitării facturilor, pe parcursul a mai mult de 3 ani.

Luând în considerație termenul general de prescripție de 3 ani, întreprinderea riscă să nu poată obține executarea silită a acestora prin intermediul unei hotărâri judecătorești. Se recomandă ca, pe viitor, să nu se admită depășirea termenului general de prescripție de 3 ani.

3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Întreprinderea Municipală Direcția de Producere „Apă-Canal” Telenești prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare în baza unui contract de servicii. Acesta prevede respectarea următoarelor aspecte:

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

Este important de menționat că modelul de contract utilizat de Întreprindere este învechit atât din punct de vedere al aspectelor legale cât și din cel al aspectelor privind relațiile dintre furnizor și consumator. Fiind elaborat în temeiul „Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare al 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, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.191 din 19 februarie 2002 (publicat în Monitorul Oficial (MO) al Republicii Moldova nr.29-31 art.263 anul 2002). Acest document este destinat reglementării relațiilor dintre furnizor și consumatorul care este „gestionarul fondului locativ”. Fiind un document care reglementează relațiile la nivel de condominiu, în cazul orașului Telenești, stipulările prevăzute sunt mai puțin aplicabile.

Constatări și recomandări

- *Din punct de vedere al legalității, contractul de prestări servicii nu îndeplinește pe deplin cerințele legale și nu respectă prevederile de protecție ale consumatorului ceea ce îl face vulnerabil în cazul unui eventual litigiu.*
- ⇒ *În acest caz se recomandă o revizuire a textului contractului, în prisma ultimilor schimbări din legislație și a actelor normative în vigoare din domeniu. Modelul de contract pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare este redat în Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare cu nr.656 adoptat prin Hotărârea Guvernului în data de 27.05.2002 și publicat în Monitorul Oficial nr.071 din 06.06.2002 art. nr.750.*

3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat

Întreprinderea nu are format un sindicat al salariaților. Motivul este lipsa de suport consultative privind procedura de constituire și documentație, precum și, probabil, lipsa de interes a salariaților.

3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat

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

3.1.4. 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 dezvoltat o serie de curențe care s-au perpetuat în timp și riscă să devină cronic:

- 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 Republicii 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;
- Lipsa dorinței de a eficientiza activitățile, atunci când nu sunt concurenți, iar costurile sunt știute.

Întreprinderea municipală activează în baza propriului statut, cu directorul întreprinderii municipale se încheie un contract individual de muncă, 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 în 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 potențială 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 supusă 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.

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Analiza tehnică

3.2.1.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Infrastructura unui sistem de alimentare cu apă și de canalizare include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, tratare, înmagazinare, sistemul de distribuție, rețeaua de canalizare și epurarea apei uzate. Pe durata de exploatare a sistemului, evaluarea infrastructurii se face pentru prima dată. 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. Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare este o necesitate stringentă. Primăria or. Telenești și managementul Întreprinderii este în căutare permanentă a necesarului de investiții. Nu sunt disponibile date despre frecvența și întârzierile reparațiilor, gradul înlocuirilor și extinderilor. În ultimii 5 ani au fost înregistrate mai multe avarii majore pe conductele de alimentare cu apă. Aceasta subliniază starea critică a conductelor.

SISTEMUL DE ALIMENTARE CU APĂ

Alimentarea cu apă se face din surse de apă subterane de adâncime mare. Extragerea apei se face din 15 puțuri, care reprezintă un front de captare și puțuri amplasate răzleț. Puțurile au fost construite în perioada anilor 70.

Frontul de captare are în total 15 puțuri din care la moment sunt folosite 4 unități. Fiecare puț este echipat cu un debitmetru și cu o pompă submersibilă de tip ÂTV (HP) produsă de HIDROPOMPA.

O parte din puțuri sunt scoase din uz din motivul calității necorespunzătoare a apei și din motivul lipsei cererii de apă. O parte din puțuri nu au mai fost studiate pe parcursul a 20 de ani și la Întreprindere nu sunt date privind posibilitățile de a fi puse în funcțiune. Cartierul Teleneștiul Vechi este asigurat cu apă din puțul cu nr.15, restul orașului se alimentează din puțurile cu nr.1si2. Puțul cu nr.14. este forat pe teritoriul amplasării rezervoarelor și apa se înmagazinează într-un castel de apă din oțel-carbon cu un volum de 25m³. Din acest puț se alimentează cu apă o zona din partea de sud-vest a orașului.

Tabelul 2. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I

Număr puț	Anul forării	Vârsta, ani	Depășire ori	Tip pompe	Debit, l/sec		Înălțime de pompare	
					nominal	efectiv	nominal	efectiv
Nr.1	1956	57	3,16	HP - 8 -16-140	4,44	5,55	140	120
Nr.2	1962	51	2,83	HP - 6-10-185	2,77	2,77	185	115
Nr.14	2000	12	0,66	HP - 6-10-185	10	12,6	185	122
Nr.15	2002	10	0,55	HP - 6-6,3-125	6,3	5,4	125	115

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

Apa extrasă este pompată în rezervoarele de înmagazinare cu un volum de 500m³. Apa este pompată în rezervoare prin conducta de aducțiune cu dn 140mm din PEHD. Conducta de aducțiune este o verigă critică în sistemul de alimentare cu apă a orașului prin faptul lipsei conductei de rezervă și a stării fizice depășite a conductei existente. **În cazul dacă nu vor fi luate măsuri urgente de acțiuni pentru depășirea actualelor defecte, este posibilă situația creșterii întreruperilor în alimentarea orașului.**

Figura 3. Stația de dezinfectare și de înmagazinare a apei



Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

În tabelul următor este rezumată situația conductelor pe materiale, diametre, lungimi și vîrstă:

Tabelul 3. Date tehnice conducte de aducțiune

Tipul conductei	Material	Diametru, mm	Lungime, m
Conducta de aducțiune	PEHD	140	800
Conducta de aducțiune	PEHD	75	1000

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

În conformitate cu proiectul inițial pe teritoriul stației apa necesită de a fi dezinfectată cu clor. În prezent stația de clorinare este deteriorată complet și clorinarea apei se face cu soluție de clorură de var care este introdusă în apă manual, fără instalație de dozare. *Personalul nu urmărește concentrația clorului rezidual în apă.*

Figura 4. Clădirea stației de clorinare (stare nefuncțională)



Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Retelele de distribuție

În orașul Telenești sunt exploatare 22,6 km de conducte de aducțiune și de distribuție. De asemenea în uz sunt și conducte departamentale și conducte de distribuție construite de către populație și care nu sunt la evidența Întreprinderii. Datele privind amplasarea, materialul, diametrul, lungimea și anul punerii în funcțiune este redat în cele ce urmează.

Tabelul 4. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Lungime, m / Vârstă, ani				Total
	< 10 ani	11 – 20	21 – 30	> 30 ani	
Fonta	-	-	-	1,3	1,3
Oțel	-	2,0	-	1,2	3,2
HDPE	15,3	2,8	-	-	18,1
Total	15,3	4,8	-	2,5	22,6
% din total	67,7%	21,3%	-	11,1%	100%

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

Tabelul 5. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material

Material	Lungime, m / Diametru, mm				Total
	< 100	100	150	200	
Fonta	-	0,1	1,2	-	1,3
Oțel	0,8	0,8	0,6	1,0	3,2
HDPE	14,5	2,5	1,1	-	18,1
Total	15,3	3,3	1,8	1,0	22,6
% din total	67,7	14,6	8%	4,5%	100%

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

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

Tabelul 6. Date privind branșarea la servicii

Denumire abonați	Număr branșamente	Număr branșamente contorizate	Nivel contorizare, %
Blocuri cu mai multe niveluri, inclusiv	33	Nu sunt contorizate	-
▪ apartamente	879	810	81%
Case individuale	1033	774	75%
Înstituții publice	29	29	100%
Companii mari	-	-	-
Companii medii și mici	100	100	100%
Total	2041	1713	79%

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

*Practica operării sistemelor de alimentare cu apă denotă un grad mare de scurgeri la branșamente. Este important ca Întreprinderea să identifice amplasamentul branșamentelor uzate. Acest lucru este conceput de către specialiștii din Întreprindere, dar **la moment lucrul se face pe hârtie, ceea ce este inutil, fără aplicarea acestor scheme în lucrul operativ.** Se recomandă de a trece la elaborarea schemelor de amplasare a conductelor în calculator, utilizând în calitate de bază harta cadastrală a orașului și un soft specializat.*

SISTEMUL DE CANALIZARE

Infrastructura de apă uzată din orașul Telenești cuprinde:

- Rețeaua de canalizare în sistem unitar cu o lungime de 7,7 km, inclusiv colectoare principale 3,1 km
- Stații de pompare a apelor uzate – 2 unități
- Stație de epurare a apelor uzate cu o capacitate de proiect de 3,1 mii m³/24ore

Rețelele de canalizare

Tabelul 7. Date privind racordarea la sistemul centralizat de canalizare

Denumire	2010	2011	2012
Număr total de locuitori	8361	8357	8266
Populație racordată la rețeaua de canalizare	2039	2059	2061
• Blocuri de apartamente	1152	1196	1072
• Case	197	226	198
Numărul de racorduri	-	-	-
• Blocuri de apartamente	32	32	32
• Case	110	125	125
• Agenți industriali mari	-	-	-
• Agenți industriali mici	3	4	4
• Instituții publice	26	26	26
• Alți utilizatori	45	50	52

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

Din motivul *lipsei laboratorului de producție, calitatea apelor uzate deversate în sistemul orășenesc, nu este monitorizată.* În tabelul de mai jos este prezentată descrierea colectoarelor de canalizare:

Tabelul 8. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă

Material	Lungime, m / Vechime, ani				Total, m
	< 10 ani	10 – 20ani	20 – 30 ani	> 30 ani	
Azbociment	-	-	6700	-	6700
Gresie ceramică	-	-	1000	-	1000
Total	-	-	7700	-	7700

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

Tabelul 9. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre

Material	Lungime, m / Diametru, mm				Total, m
	150	200	300	350	
Azbociment	2600	500	2600	1000	6700
Gresie ceramică	1000	-	-	-	1000
Total	3600	500	2600	1000	7700

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

În ultimii 3 ani au fost înregistrate 46 de avarii pe colectorul principal și 222 de avarii pe colectoarele stradale (secundare). *Frecvența avariilor pe colectoare este în permanentă creștere, punând astfel în pericol mediul. Operatorul nu are un sistem de monitorizare a apelor industriale descărcate în rețeaua de canalizare urbană.*

Deoarece rețeaua de canalizare este în funcțiune de mai bine de 20 ani, iar numărul de avarii înregistrate este mare și în continuă creștere, *este necesar ca aceste colectoare de canalizare să fie înlocuite cu unele noi din materiale rezistente.*

Sistemul de canalizare construit în orașul Telenești a fost proiectat pentru blocurile de locuit cu mai multe nivele, pentru instituțiile bugetare și întreprinderile industriale. Din acest motiv aria de acoperire cu servicii de evacuare a apelor uzate este destul de mică și este de 24,9% din populația orașului.

Stații de pompare a apelor uzate

Sistemul de canalizare din orașul Telenești are 2 stații de canalizare, dintre care:

1. *Stația de pompare apă uzată raională Nr.1 (SPAUR)* – stație de pompare raională sau zonală, care pompează apele dintr-un raion de canalizare în colectorul principal;
2. *Stația de pompare apă uzată principală (SPAUP)* – stație de pompare principală, care pompează apele uzate din colectorul principal la stația de epurare orășenească.

Figura 5. Clădirea stației principale de pompare a apelor uzate și colectorul sub presiune a apelor uzate



Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Mai jos sunt prezentate caracteristicile principale ale stațiilor de pompare:

Tabelul 10. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare a apelor uzate

Denumire	Tipul pompei	Debit (m ³ /h)	Inălțimea de pompare, m	Putere (kW)
SPAUR Nr.1	CM – 125 – 80 - 315	80	32	22
SPAUP	CM – 100 – 65 – 250	50	20	7,5

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

În ultimii 3 ani media consumului de energie pentru pomparea apelor uzate din oraș este de 43 731 kW/h. *Construcțiile și echipamentul stațiilor de pompare au un grad avansat de uzură și nu se poate discuta de o eficiență în operarea lor.*

Stația de epurare

Stația de epurare a apelor uzate (SEAU) existentă în orașul Telenești nu funcționează din anul 2000. În realitate apele evacuate din colectorul principal al sistemului orășenesc sunt pompate la stația de epurare mai mult din considerente psihologice. Tratarea mecanică a apelor uzate la SEAU se petrece prin decantarea simplă a apelor uzate în decantoarele existente. *Proces tehnologic de epurare nu există. Stația necesită de a fi reconstruită din punct de vedere cantitativ, deoarece la moment nu se poate justifica capacitatea de 3,1 mii m³/zi, cât și tehnologia învechită.*

Figura 6. Construcțiile devastate ale stației de epurare



Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

3.2.1.2. Calitatea apei și a apei uzate

Resursele de apă ale orașului Telenești, aflate în proprietate publică sunt de 2,6 mii m³/24 ore. În conformitate cu investigațiile făcute de Laboratorul chimic și bacteriologic al Centrului de Sănătate publică Telenești calitatea apei la sursă nu corespunde CMA la următorii indici:

Tabelul 11. Indicii de calitate a apei brute la sursă

Indicator	UM	Puțul			Rezervor	Probe prelevate pe străzile	
		nr.15	nr.14	nr.1		Renașterii	Ștefan cel Mare
Amoniac (NH ₄)	mg/l	4,9	4,0	4,8	2,6	1,76	1,47
Sulfați	mg/l	263	279	280	-	-	-

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

Analiza probelor de laborator au arătat că amoniacul, în reacție cu oxigenul, pierde din valorile sale și în unele puncte de prelevare (str. Renașterii 84) valorile ating 1,0mg/l. Deci *utilizarea clorurii de var în calitate de dezinfectant și de oxidant, în combinație cu aerarea în procesul de pompare și înmagazinare permite reducerea concentrația de amoniu până la indici apropiați de CMA. Operatorul nu dispune de studii privind reacțiile secundare ale amoniului cu clorul în condițiile transportării apei clorinate prin conductele din oțel cu un grad înalt de coroziune.*

Capacitatea de epurare a apelor uzate a stației de epurare este de 3,1 mii m³/24 ore. S-a constatat că în rezultatul tratării mecanice, apele uzate epurate au următorii indici de calitate:

Tabelul 12. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar

Parametri controlați	UM	CMA	Proba nr.48	Proba nr.49	Proba nr.50	Proba nr.51	Depășiri
pH		6,5-8,5	7,7	7,95	7,6	7,6	-
Substanțe suspensive	mg/dm ³	5	49,0	110,0	39,0	43,0	7,8
Reziduu uscat	mg/dm ³	1000	1306,0	-	1207,0	1263,0	1,2
Oxiditatea	mg/dm ³	-	72,0	340,0	124,0	80,0	-
CBO 5	mg/dm ³	3,0	15,63	175,0	25,66	22,38	8,6
Cloruri	mg/dm ³	300,0	76,58	-	116,99	74,45	-
Amoniu	mg/dm ³	0,5	3,23	40,62	20,83	8,96	41,7
Nitriți	mg/dm ³	0,08	0,194	-	0,17	0,186	2,12
Nitrați	mg/dm ³	40,3	28,63	-	26,92	28,2	-
Sulfați	mg/dm ³	100	246,0	-	208,0	248,0	2,08
Oxigenul dizolvat	mg/dm ³	≤ 5	6,05	-	5,73	5,94	-
Duritatea, totală	mg-ecv /dm ³		13,45	-	12,0	12,7	-

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

Constatări: *Indicii de calitate depășesc CMA la deversare după: Proba nr. 50 – substanțe în suspensie de 7,8 ori, reziduu uscat de 1,2 ori, CBO5 de 8,6 ori, ioni de amoniu de 41,7 ori, nitriți 2,12 ori și nitrați de 2,08 ori.*

Datele din buletinul de încercări Nr.114 din 17.06.2013 al Agenției ecologice Bălți a Inspectoratului Ecologic de Stat solicitate de Inspecția Ecologică Telenești sunt redată în Tabelul 13. Încercările fizico-chimice au fost îndeplinite în conformitate cu metodicile în vigoare, în condițiile de mediu conform DN.

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

Parametri controlați	UM	CMA	Proba nr.189	Proba nr.190	Proba nr.191	Proba nr.192	Depășiri
pH		6,5-8,5	7,7	7,5	7,6	7,5	-
Substanțe suspensie	mg/dm ³	5	53,0	97,0	36,5	50,0	7,3
Reziduu uscat	mg/dm ³	1000	1323,0	-	1184,0	1307,0	1,18
Oxiditatea	mg/dm ³	-	88,0	320,0	116,0	92,0	-
CBO 5	mg/dm ³	3,0	13,7	173,25	26,7	25,55	8,9
Cloruri	mg/dm ³	300,0	73,03	-	114,16	70,91	-
Amoniu	mg/dm ³	0,5	3,96	37,5	21,25	10,21	42,5
Nitriți	mg/dm ³	0,08	0,16	-	0,199	0,177	2,49
Nitrați	mg/dm ³	40,3	23,08	-	23,08	23,5	-
Sulfați	mg/dm ³	100	270,0	-	205,0	264,0	2,05
Oxigenul dizolvat	mg/dm ³	≤ 5	5,73	-	-	6,13	-
Duritatea, totală	mg-ecv /dm ³		12,15	-	-	12,1	-

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

Constatări: *Indicii de calitate depășesc CMA la deversare după: Proba 191 – substanțe în suspensie de 7,3ori, reziduu uscat de 1,18 ori, CBO5 de 8,9 ori, ioni de amoniu de 42,5 ori, nitriți 2,49 ori și nitrați de 2,05 ori.*

Concentrațiile sporite ale indicilor apei uzate după procesul de tratare influențează negativ asupra râului Ciuluc în aval de stația de epurare, depășind CBO5 de 1,43 ori, ionii de amoniu de 2,77ori în comparație cu rezultatele obținute în amonte de stație.

3.2.1.3. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Constatări și recomandări

- *Conducerea departamentului tehnic al Întreprinderii are experiență mică în operarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.*
- ⇒ Se recomandă îndreptarea personalului superior din departamentul tehnic la cursuri de recalificare la „Institutul de formare continuă în domeniul alimentării cu apă și canalizării” al Universității Tehnice din Moldova.
- ⇒ În vederea unei evidențe mai eficiente și a creării premiselor pentru a lua niște decizii corecte este necesară crearea unei baze de date în format electronic, structurată pe următoarele domenii:
 - 📁 Date constructive
 - 📁 Date tehnologice
 - 📁 Date de cost
 - 📁 Date asupra reparațiilor
- ✍ Baza de date trebuie să conțină următoarele caracteristici constructive și tehnologice:
 - ✓ Materialul;

- ✓ *Dimensiuni*
 - ✓ *Adâncimi de pozare și poziționarea conductelor și instalațiilor*
 - ✓ *Anul realizării*
 - ✓ *Poziția și datele privind bransamentele, hidranții, vanele, vantuzurile*
 - ✓ *Descrierea reparațiilor executate, costurile de reparație și personalul care a îndeplinit*
 - ✓ *Presiunea de lucru și maximă în sistem*
 - ✓ *Secțiunea de control al calității apei*
- ⇒ Pentru captările subterane se recomandă de a urmări și întocmi documente privind:
- ✓ *Nivelul apei în foraj*
 - ✓ *Variația debitului captabil*
 - ✓ *Reglarea debitului pentru a exclude antrenarea particulelor de nisip*
 - ✓ *Conductele de aducțiune și distribuție și instalațiile aferente*
- ⇒ În scopul eficientizării lucrărilor de întreținere și mentenanță se propune de a întocmi *Planul de întreținere a rețelelor de aducțiune și distribuție*.
- ✍ Se recomandă ca *Planul de întreținere a rețelelor de aducțiune și distribuție* să conțină următoarele elemente:
- ✓ *Inspecția sistemului de alimentare cu apă nu mai rar decât o dată în săptămână, conform unui grafic; rezultatele inspecției se înscriu într-o fișă de inspecție al cărei conținut este stabilit de întreprindere;*
 - ✓ *Descrierea lucrărilor de metenanță și costurile de execuție. Reperarea topo a amplasamentului conductei noi și condițiile de conectare cu conducta veche.*
 - ✓ *Reglarea vanelor, hidranților, vanelor de aerisire și a altor echipamente pe rețea;*
 - ✓ *Măsurarea presiunilor în conductă în diferite perioade ale zile și anului; Măsurarea presiunilor de noapte;*
 - ✓ *Repartizarea sistemului în zone de consum bine definite și de organiuat evidența debitelor de distribuție pentru aceste zone.*
 - ✓ *Verificarea stării tehnice a mijloacelor prin care sunt prelevate probele de apă în vederea controlului asupra calității.*
- ⇒ Pierderile de apă în rețea se consideră ca fiind normative, dacă au valori sub 15% din cantitatea totală intrată în sistemul de distribuție. *Lucrările de reabilitare sau modernizare se fac obligatoriu în cazul în care pierderea generală de apă (de la captare la utilizator) este mai mare de 20%.*

3.2.1.4. Bilanțul apei

Aceste categorii pot fi devizate în continuare:

- *Pierderi reale* (apa consumată realmente inutil): pierderi în rețea, scurgeri ascunse, deteriorări, spărturi de conducte, erori operaționale, bazin preaplin, alte erori în exploatare – închideri, goliri neglijente etc
- *Pierderi aparente* (apă utilizată într-un anumit scop, dar fără a putea fi facturată direct) – erori de măsurare greșeli de citire și administrare, inexactitatea contoarelor, selectarea incorectă a contoarelor, erori de estimare la consumurile necontorizate (determinarea greșită a paușalului, stingerea incendiilor, stropire pe domeniul public)
- *Consumuri ilegale*: furt de apă, sustragerea de apă din conductă; ocolirea contorului; deteriorarea contoarelor; influențarea măsurării; alimentarea ilegală cu apă de pe hidrant
- *Consum propriu*: spălarea bazinelor; spălarea rețelelor; dezinfecție; utilizarea tehnologică; tratarea apei

Tabelul 14. Debitul apei brute dobândite pe ani, m³

Luna	2009	2010	2011	2012
ianuarie	14491	12122	12056	9834
februarie	11014	10023	12233	12008
martie	12169	11428	14968	14535
aprilie	13909	13331	11469	14989
mai	13202	12672	13487	17067
iunie	13178	12853	14273	18800
iulie	12901	14500	15251	15310
august	13831	14559	16272	13504
septembrie	14611	14531	13262	14481
octombrie	11269	13634	13950	14211
noiembrie	11913	13537	11803	14485
decembrie	17633	13430	14676	16698
Total	160121	156620	163700	175922

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

În practică există mai multe definiții ale cuvântului pierdere. Clasificarea se face pe baza diferitor criterii, în funcție de scopul pentru care se realizează statistica.

Consum de apă util: orice consum de apă care a fost utilizat într-un scop, indiferent de faptul că acesta înseamnă venit sau nu (băut, gătit, spălat, stropit, stingerea incendiilor etc)

Consum de apă inutil: apa care nu s-a consumat într-un anumit scop, deși poate reprezenta un venit (spărtura de conductă, scurgere, supraîncărcarea bazinului, robinet uitat deschis, rezervor wc defect etc.)

Apa nefacturată reprezintă diferența dintre cantitatea de apă intrată în rețea și apa facturată. Această cantitate nu reprezintă în totalitate pierdere, deși nu apare în venituri. Apa nefacturată poate fi devizată în două părți: *pierderi reale și pierderi aparente.*

Recomandări

⇒ *Strategia controlului pierderilor de apă ar putut fi structurată în următoarele etape:*

- ✓ realizarea unui audit pentru stabilirea naturii pierderilor
- ✓ organizarea controlului și analiza sistematică a pierderilor
- ✓ evaluarea continuă și analiza efortului pentru estimarea pierderilor
- ✓ calcularea și stabilirea limitei din punct de vedere tehnic și economic a procesului de lichidare a pierderilor

⇒ *Elaborarea unui Bilanț al Apei*

Pasul 1 Aprecierea volumului de apă pe etape, de la sursă până la rezervoarele de înmagazinare. Instalarea nodului de evidență la punctul de plecare a apei în rețeaua de distribuție.

Pasul 2 Estimarea consumului de apă autorizat, consumului de apă autorizat la care a fost emisă factură, consumului de apă autorizat la care nu a fost emisă factură.

✍ *Aspecte critice în dezvoltarea strategiei de reducere a pierderilor de apă*

Cheia pentru dezvoltarea unei strategii de gestionare a apei care nu aduce profit este de a obține o mai bună înțelegere a motivelor și factorilor care influențează componentele sale. Tehnicile și procedurile pot fi dezvoltate și adaptate la caracteristicile specifice ale oricărei rețele: balanța apei; calitatea datelor de intrare pentru calculul balanței (tehnici de măsurare);

politica verificării și calibrării aparatelor de măsură din cadrul sistemului; îmbunătățirea procedurilor de monitorizare și înregistrare a datelor măsurate; auditul rețelei; investigarea pierderilor din cadrul rețelei (rezervoare, conducte de aducțiune, rețea de distribuție); verificarea bransamentelor individuale; investigarea practicilor de operare și întreținere a sistemului; date istorice; practici neadecvate; proceduri de management; influențe politice; dezvoltarea strategiei și îmbunătățirea proceselor de operare; îmbunătățirea sistemului de monitorizare; introducerea zonelor de măsurare și control; monitorizarea pierderilor; identificarea cauzelor pierderilor aparente; dezvoltarea strategiei de detecție și reparații pe termen scurt, mediu și lung; politica de instruire și procedurile de operare și mentenanță.

Diagnosticul, urmat de punerea în practică a soluțiilor posibil realizabile (în ordinea priorităților), este o abordare care poate fi aplicată la orice întreprindere de apă care dorește să-și dezvolte strategii privind managementul pierderilor de apă din cadrul sistemului. Aplicarea și implementarea strategiei de detecție și control a pierderilor este diferită în funcție de dimensiunea și complexitatea sistemelor de distribuție. *Pentru identificarea pierderilor fizice reale de apă din rețelele de distribuție sunt necesare investigații ample în zona de studiu cu implicații directe asupra metodologiilor de lucru.*

Tabelul 15. Balanța apei

Volumul anual de introdus în sistem 175 922 m ³ /an	a) Consumul autorizat 74 555 m ³ /an	a) Consumul autorizat facturat 73 064 m ³ /an	Consumul contorizat facturat 69 411 m ³ /an 2012	Apa care aduce venit 73 064 m ³ /an	
			Consumul necontorizat facturat 3 653 m ³ /an 2012		
	b) Pierderile de apă 101 367 m ³ /an	b) Consumul autorizat nefacturat 1 491 m ³ /an		Consumul contorizat nefacturat 1 193 m ³ /an 2012	Apa care nu aduce venit 102 858 m ³ /an
				Consumul necontorizat nefacturat 298 m ³ /an	
		c) Pierderi aparente 15205 m ³ /an		Consumul neautorizat (neevaluare de către operator) Nu sunt date	
				Erori de contorizare 15 205 m ³ /an	
			Pierderi pe aducțiune și în rețeaua de distribuție 51 697 m ³ /an 2012		
			Pierderi și deversări la unitățile de înmagazinare a apei 25 849 m ³ /an 2012		
	d) Pierderi reale 86162 m ³ /an		Pierderi pe bransamente până la punctul de contorizare 8 616 m ³ /an 2012		

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

Figura 7. Pierderi de apă în condiții de: 1) presiune joasă; 2) presiune medie; 3) presiune mare



Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Tabelul 16. 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: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Tabelul 17. Raportul abaterilor în dependență de presiune

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

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

3.2.1.5. Managementul energetic

Activitățile de economisire a resurselor energetice ale operatorului serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare pot fi divizate în:

- Activități fără costuri sau cu costuri mici
 - ✓ Respectarea Regulamentelor de întreținere și mentenanță a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare și a echipamentului și utilajului electric din dotări.
 - ✍ Regulamentele de întreținere și mentenanță a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare și a echipamentului și utilajului electric din dotări prevăd petrecerea regulată a reparațiilor curente și de profilaxie, înlocuirea garniturilor de etanșare și reglarea pompelor, a vanelor și supapelor defecte, lichidarea scurgerilor etc.
 - ✓ Înlocuirea armaturilor de reglare
- Activități cu costuri mici, medii și mari
 - ✍ durata de recuperare a costurilor - 2÷3ani
 - ✓ Asigurarea regimurilor economice de lucru al pompelor
 - ✓ Micșorarea diametrului conductelor (conform unui calcul hidraulic al consumurilor de apă reale) și aplicarea materialelor din polimeri
 - ✓ Lichidarea avariilor și pierderilor de apă
 - ✓ Dispecirizarea serviciului și introducerea, în perspectivă, a sistemului SCADA

Analiza eficienței energetice a sistemului de alimentare cu apă a orașului Telenеști**Tabelul 18. Caracteristicile tehnice ale grupurilor de pompare și ale pompelor răzlețe**

	Număr puț	Debit, l/sec		Înălțimea de pompare	
		nominal	efectiv	nominal	efectiv
Grupuri de pompare	Nr.1	4,44	5,55	140	120
	Nr.2	2,77	2,77	185	115
Pompe răzlețe	Nr.14	10	12,6	185	122
	Nr.15	6,3	5,4	125	115

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

Analiza eficienței pompelor de la stațiile de pompare de treapta I arată următoarele caracteristici: pompa nr.1 și 2 lucrează în același sistem de transportare a apei, având diferențe mari privind debitul și înălțimea de pompare. Având debitul de Q1 – 4,44 l/sec și Q2 – 2,77 l/sec și respectiv diferențe de peste 45m la înălțimea de pompare, constatăm că **aceste pompe nu sunt sincronizate și consumă mai mult curent electric.**

Tabelul 19. Caracteristicile tehnice ale pompelor sistemului de canalizare

Tipul pompei		Debit, m3/h	Înălțimea de pompare, m	Putere, kW
SPAUR Nr.1	CM – 125 – 80 – 315	80	32	22
SPAUP	CM – 100 – 65 – 250	50	20	7,5

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

Pentru agregatele de pompare de la stațiile de pompare a apei uzate este caracteristică supradimensionarea lor și respectiv creșterea consumului de energie. Se recomandă de a face un calcul hidraulic cu scopul determinării înălțimii de pompare necesară pentru SPAUR Nr.1, care are un debit mai mare decât debitul stației principale și puterea motorului electric depășește cu 14,5 kW motorul de la SPAUP.

În realitate, aceste stații sunt amplasate în plan la aceeași cotă geodezică. De asemenea, din motivul pompării impurităților, inclusiv materialelor abrazive, pompele de apă uzată sunt supuse unor deteorări avansate cu pierderea randamentului inițial și creșterea coeficientului specific de consum al energiei electrice. Se recomandă de a petrece măsurările respective cu scopul eficientizării lucrului pompelor de apă uzată.

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

Denumire	UM	2010	2011	2012
Statii de pompare treapta I	kWh	249778	238639	262232
Iluminatul ZPS	kWh	4381	4212	3533
Total	kWh	254159	242851	265765
Consum specific real	kWh/mc	1,594803	1,457783	1,490615
Consum specific normativ	kWh/mc	0,89725	0,89725	0,89725
Devieri, +/-	ori	1,78	1,62	1,66

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

Tabelul 21. Consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare

Denumire	UM	2010	2011	2012
SPAUR nr.1	kWh			
SPAUP	kWh			
Total transportare canal	kWh	35900	63600	31600
Total facturări canal	mc/an	43300	44400	46900
Coeficient specific	kWh/mc	0,83	1,44	0,69

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

Luând în considerare faptul că stația de epurare nu funcționează și respectiv nu este consum energie pentru procesul tehnologic putem constata că *Întreprinderea are un consum specific pentru transportarea a 1 m³ de apă uzată destul de mare, ceea ce influențează negativ asupra tarifului.*

3.2.1.6. Impactul de mediu

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

Riscurile de poluare a râului Ciuluc sunt destul de avansate din motivul că o parte din volumul apelor uzate deversate în sistemul urban (3 100m³/an, ceea ce constituie 7% din totalul facturat) sunt de proveniență industrială. Având în vedere că 24 700 m³/an de ape uzate nimeresc în sistem nefiind controlate de către operator și luând în considerare că probele la deversare în emisar sunt prelevate numai de 2 ori pe an, putem să conchidem că sistemul de evacuare a apelor uzate în orașul Telenești reprezintă un pericol avansat pentru mediul înconjurător și pentru bazinul hidrografic al râului Nistru.

Un alt risc pentru sănătatea populației orașului îl reprezintă metoda de clorinare a apei în rezervuarul de apă potabilă. Pregătirea soluției de clor se face manual și dozarea în rezervor poate aduce la depășiri ale concentrației de clor în apă în procesul de dezinfecție. Aceasta poate provoca pericol pentru sănătate.

3.2.1.7. Proiectele de rehabilitare a sistemului de alimentare cu apă și canalizare

Tabelul 22 Proiectele tehnice de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare

Beneficiar	Denumirea proiectului	Conținutul proiectului	Valoarea de deviz, mii lei
Consiliul Raional Telenești	Construcția sistemului de aprovizionare cu apă a raionului Telenești	Apeductul Sîngerei- Telenești	71 013,0
Primăria Telenești	Construcția stației de epurare și dezvoltarea sistemului public de canalizare și epurare a apelor uzate la nivel intercomunitar.	Dezvoltarea sistemului de canalizare a orașului Telenești și satelor Mihalășa, Mihalășa Nouă și Inești	24 759,5
Primăria Telenești	Evacuarea și epurarea apelor uzate din or. Telenești	Reconstrucția stației de pompare și construcția colectorului dintre stația raională și stația principală de pompare	2 418,8

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

3.2.1.8. Indicatorii de performanță operațională

Indicatorii de performanță utilizați de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești sunt în concordanță cu cerințele Asociației Internaționale a Apei (IBNET, Rețeaua Internațională de Benchmarking pentru întreprinderile municipale de apă și canalizare).

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

Denumire	UM	2010	2011	2012
APĂ				
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	22,6	22,6	22,6
Volumul apei dobândite	mii m3	156,6	163,7	175,9
Volumul apei facturate	mii m3	62,6	65,8	70,7
Consum energie electrică apă	mii kw/h	254,2	242,8	256,8
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)	mii m3	94	97,9	105,2
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	60,0%	59,8%	59,8%
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m3/km/an	4,2	4,3	4,7
Consum specific de energie electrică per 1 m ³ de apă dobândită	kw/h/m3	1,62	1,48	1,46
Consum specific de energie electrică per 1 m ³ de apă facturată	kw/h/m3	4,06	3,69	3,63
Utilizarea capacității de producție apă	%	16,5	17,2	18,5
Consum mediu de apă per persoană	liti/per/zi	20,1	25,7	27,8
APĂ UZATĂ				
Lungimea rețelelor de canalizare	km	7,7	7,7	7,7
Volumul de apă uzată recepționată de stația de epurare	mii m3	83,1	84,5	71,6
Volumul apei uzate facturate, inclusiv	mii m3	43,3	44,4	46,9
Consum energie electrică apă uzată	mii kw/h	35,9	63,6	31,6
Consum specific de energie electrică per 1 m ³ de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m3	0,43	0,75	0,44
Consum specific de energie electrică per 1 m ³ de apă uzată facturată	kw/h/m3	0,83	1,43	0,67
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	7,34	7,5	6,3

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

Analiza indicatorilor identifică faptul că *activitatea operațională nu este bine planificată și nu are un suport financiar pentru a obține rezultate performante*. Se recomandă ca departamentul economic al Întreprinderii să devină lider în analiza benchmarking și să devină lider pentru celelalte departamente în lucrul de analiză a indicatorilor, întocmirea unor planuri de măsuri pentru atingerea scopurilor țintă. În același timp, necesită de menționat că în cazurile când Consiliul orășenesc nu aprobă tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare pentru o perioadă de peste 5 ani, nu se poate discuta despre o operare și metenanță (O&M) adecvată nivelului de importanță a serviciului pentru viața consumatorilor.

3.2.1.9. Concluzii

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

Sistemul de alimentare cu apă

Cea mai dificilă problemă a sistemului de alimentare cu apă este *calitatea necorespunzătoare a apei la sursă*.

Analiza studiilor și proiectelor efectuate pentru aria Telenești a arătat că conceptual această problemă a fost concentrată pe racordarea la aducțiunea Soroca – Bălți – Sîngerei – Telenești. Acest concept a fost elaborat în anii 1989 – 1990, fără o analiză profundă și la prețurile și tarifele din acea perioadă, real încă Uniunea Sovietică. Mai apoi această schemă de alimentare cu apă a fost transpusă în Strategia privind aprovizionarea cu apă și canalizarea localităților din Republica Moldova⁷. Această temă a fost dezvoltată și în următoarele decizii guvernamentale privind creșterea capacităților ÎIS ACVA NORD prin extinderea sistemului de alimentare cu apă pentru 6 raioane din nordul țării.

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

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

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

În concluzia lucrării sunt arătate riscurile majore legate de dezvoltarea proiectului dat, pe motivul greutăților în căutarea finanțatorului.

Pentru sistemul de alimentare cu apă se recomandă de a studia posibilitatea tratării apelor subterane. În acest scop se necesită de a face niște investigații profunde a calității apelor de profunzime și de extins acest serviciu pentru localitățile limitrofe formând o aglomerare de peste 17 mii locuitori. Această variantă alternativă a fi posibil mai eficientă decât transportarea apelor la o distanță de peste 125 km și va conține mult mai puține riscuri decât proiectul pentru extinderea sistemului Soroca – Bălți.

În acest scop este necesar de a elabora:

- ✓ Strategia de alimentare cu apă și canalizare a raionului Telenești
- ✓ 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 raionului Telenești

⁷ aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.662 din 13.06.2007

Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate

Problema epurării apelor uzate devine nu numai o problemă a orașului Telenești, dar a atins un impact asupra mediului de nivel regional. Real, Întreprinderea se preocupă numai de evacuarea apelor uzate din oraș. Definiția tehnologică „treaptă mecanică” de epurare nu are sens, deoarece rezultatele analizelor de laborator, executate de Inspectoratul Ecologic zonal Bălți, demonstrează numai tranzitarea apelor uzate prin stația de epurare orășenească.

Este necesar de a lua în considerație că studiul efectuat de Consultant pentru proiectarea unui Parteneriat Public Privat (PPP) pentru furnizarea serviciilor de apă și apă uzată în regiunea de nord a Republicii Moldova s-a axat preponderent pe problemele de alimentare cu apă.

Proiectele pe care le-a elaborat Primăria orașului prevăd construcția unei stații de epurare și extinderea rețelelor de canalizare a orașului și a satului Inești. Din analiza acestor proiecte se vede că nu au fost realizate în baza unui studiu de fezabilitate și nu conțin un concept strategic de dezvoltare, deoarece aglomerarea optimă ar prevedea includerea în acest sistem și a satelor Ciulucani și Mîndrești.

Necesită de luat în calcul că accesul populației din localitățile rurale nu este o prioritate. Aceasta s-a confirmat și în cazul studiilor sociologice efectuate în cadrul studiilor de fezabilitate pentru raioanele Cahul și Rîșcani.

Deci, decizia de a investi în canalizarea localităților rurale, necâtând că în cazul Telenești ele sunt limitrofe orașului, se recomandă de a fi făcută după un studiu de fezabilitate. Pentru a crește eficiența de operare și metenanță e necesar de a crește nivelul profesional al angajaților și nivelul de dotare cu mecanizme și echipamente speciale.

Necesită de menționat că întreprinderea dispune de o mașină specială de desfundat rețelele de canalizare. Este o investiție care este destul de costisitoare și necesită de a fi exploatată mai intensiv prin prestări de servicii către terți, care nu dispun de astfel de utilaje.

3.3. Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

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

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

Tabelul 24. Evoluția numărului de utilizatori

Anul	Număr de utilizatori							
	Apă		Canalizare		Apă și Canalizare		TOTAL	
	Populația	Alte	Populația	Alte	Populația	Alte	Populația	Alte
2010	778	34	18	6	611	58	1407	98
2011	770	34	18	6	593	69	1381	109
2012	785	36	16	6	628	72	1429	114

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

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 din Tabelul 24, 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.

Gradul de acoperire cu servicii a orașului Telenești

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

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

	2010	2011	2012
Nr. gospodăriilor conectate la rețeaua publică de:	1407	1381	1429
<i>apă</i>	778	770	785
<i>canalizare</i>	18	18	16
<i>apă și canalizare</i>	611	593	628
Număr gospodării înregistrate în orașul Telenești	3436	3437	3439
Gradul de acoperire cu servicii de:	41%	40%	42%
<i>alimentare cu apă</i>	23%	22%	23%
<i>canalizare</i>	1%	1%	0%
<i>Alimentare cu apă și canalizare</i>	18%	17%	18%

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

Gradul de acoperire calculat în tabelul de mai sus ne atestă că ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești aprovizionează cu apă și canalizare doar circa 41% din gospodăriile înregistrate în orașul Telenești dintre care circa 23% sunt conectați la doar la sistemul public de alimentare cu apă, circa 1% sunt conectați doar la sistemul public de canalizare, iar circa 18% sunt conectați atât doar la sistemul public de alimentare cu apă, cât și la cel de canalizare. Aceste date ne reflectă că *nici jumătate din gospodăriile orașului Telenești nu sunt aprovizionate cu apă și canalizare*, ceea ce presupune *posibilități de extindere pentru Întreprindere*.

3.3.2. Politica de lucru cu utilizatorii

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

- 1) **Branșarea utilizatorilor**- conectarea utilizatorilor la rețelele de apă și canalizare
- 2) **Contractarea serviciilor** – încheierea contractelor privind prestarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
- 3) **Instalarea și exploatarea contoarelor de apă**
- 4) **Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului**
- 5) **Suspendarea (limitarea) furnizării apei și/sau recepționării apelor uzate**

3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor

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

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













În cele mai dese cazuri Întreprinderea primește solicitări *individuale* pentru branșare, de la utilizatori unitari, care se află în zone conectate la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare, dar care nu dispun de branșament propriu.

Au fost întâlnite cazuri când locuitorii orașului se conectează la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare din inițiativă proprie, fără înștiințarea și fără permisiunea preventivă din partea Întreprinderii. În aceste cazuri, nu se practică lichidarea branșamentelor neautorizate și/sau amendarea inculpaților, cetățenii branșați ilegal fiind înregistrați la evidența Întreprinderii în calitate de utilizatori și încheindu-se cu aceștia contracte de prestare a serviciilor.

! Cazuri de branșare în masă a populației orașului Telenești la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare:

Ultimul caz de branșare colectivă a populației orașului Telenești la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare a fost înregistrat în iulie, anul curent (2013), când la sistemul public de alimentare cu apă a fost branșată strada Gh. Asachi. În rezultatul lucrărilor de branșare (finanțate și executate din contul și cu forțele proprii ale populației) la sistemul public orașenesc au fost conectați 15 utilizatori noi.

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

1. Adresare cerere de branșare	
 Responsabil	Utilizator
 Perioada	La apariția necesității
	<i>Solicitarea de branșare la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către cetățean în formă verbală. Solicitantului nu i se solicită prezentarea unei cereri scrise.</i>
2. Prescriere condiții tehnice	
 Responsabil	Întreprinderea (Economist)
 Perioada	Variabil, fără respectarea unei anumite limite, stabilite oficial
	<i>Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare persoană care se adresează cu cerere de branșare, fără prezentarea provizorie de către solicitant a unui pachet de documente care ar confirma/indica dreptul de proprietate sau folosire a obiectivului care urmează să fie branșat, amplasarea, destinația obiectivului, necesarul estimat de apă, existența surselor proprii de apă etc. și alte date necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare.</i> <i>Pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare nu este percepută o taxă.</i>
3. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare	
 Responsabil	Utilizator
 Perioada	Variabil (în funcție de complexitate)
	<i>Lucrările de construcție a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate fără eliberarea preventivă de către Întreprindere a autorizației de branșare în formă scrisă.</i> <i>Deoarece nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz pentru branșare, drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc condițiile tehnice eliberate de Întreprindere și recomandările oferite în formă verbală de către specialiștii tehnici ai acestuia.</i> <i>Lucrările de construcție și montaj pentru branșarea la rețelele de alimentare cu apă și/sau canalizare sunt efectuate din contul resurselor utilizatorului, cu forțele proprii.</i> <i>Furnizorul nu efectuează supravegherea tehnică și verificarea calității lucrărilor de construcție. Reprezentantii furnizorului verifică și coordonează ocazional mersul lucrărilor.</i>
4. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)	
 Responsabil	Utilizator
 Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
	<i>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul utilizatorului.</i> <i>Montarea contoarelor este efectuată de către utilizator, conform cerințelor prescrise de către furnizor în condițiile tehnice, referitoare la locul amplasării instalațiilor de contorizare și tipurile contoarelor proiectate</i>

5. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare	
↳ Responsabil	Întreprinderea - Reprezentant autorizat (Maistru pe apeduct și canalizare)
▶ Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Recepția lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc la finalizarea acestora, în momentul montării instalațiilor de contorizare.</i></p> <p><i>Recepția lucrărilor se face în prezența reprezentanților utilizatorului și ai furnizorului (Maistrul pe apeduct și canalizare).</i></p> <p><i>Procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj, care ar confirma corespunderea lucrărilor executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative.</i></p>
6. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor	
↳ Responsabil	Întreprinderea - Reprezentant autorizat (Maistru pe apeduct și canalizare / Director tehnic (Inginer șef) / Lăcătuș)
▶ Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Contractul este unicul document oficial care certifică oficial branșarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare</i></p>
7. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare	
↳ Responsabil	Întreprinderea - Reprezentant autorizat (Maistru pe apeduct și canalizare / Lăcătuș)
▶ Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc fără spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului.</i></p> <p><i>Nu este examinat gradul de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Minsiterul Sănătății la 31.10.1995</i></p>
8. Furnizare apă către utilizator	

Recomandări

	Etapa procedurii de branșare
	Adresare cerere de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↳ <i>Prezentarea obligatorie din partea utilizatorilor a cererii de branșare în formă scrisă</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Elaborarea unui model-tip a cererii de branșare, în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare</i> ↳ <i>Anexarea la cererea de branșare depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Lista cu caracter recomandat a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în Anexa 1</i> ✍ <i>Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</i>

	Prescriere condiții tehnice
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Considerarea la elaborearea condițiilor tehnice a prevederilor Regulamentului igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Minsiterul Sănătății la 31.10.1995 <ul style="list-style-type: none"> ✍ Lista cu caracter recomandativ a cerințelor față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prezentată în Anexa 2 ↪ Prezentarea obligatorie a cerințelor față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate în formă scrisă (în documentația de proiect și de deviz privind executarea lucrărilor de branșare, fie în condițiile tehnice eliberate de Întreprindere) ↪ Stabilirea și perceperea unei taxe pentru serviciul de elaborare a condițiilor tehnice de branșare și a proiectului de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate
	Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Lansarea lucrărilor de construcție și montaj pentru branșare doar în baza autorizației pentru branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare eliberată în formă scrisă de către Întreprindere ↪ Prestarea de către Întreprindere, în bază de contract, contra plată, a serviciilor de proiectare și/sau executare a lucrărilor de construcție și montaj pentru branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare ↪ Implicarea reprezentanților Întreprinderii în supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în documentația de proiect/condițiile tehnice (cel puțin în fazele determinate ale construcției) în cazul în care lucrările de branșare sunt executate de terți
	Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Montarea, contra plată, a instalațiilor de contorizare de către reprezentanții tehnici ai Întreprinderii ↪ Stabilirea condiției obligatorii pentru utilizatorii care se conectează la sistemul public de aprovizionare cu apă privind amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii ↪ Stabilirea, de către Întreprindere, în cadrul condițiilor tehnice, a tipului și diametrului contoarelor care urmează a fi montate din cele incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare, cu respectarea normelor metrologice recomandate de Departamentul Standardizare și Metrologie
	Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Desfășurarea procedurii de recepție a lucrărilor de construcție-montaj după spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului și după evaluarea nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare ↪ Crearea unei comisii speciale de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare, cu participarea reprezentanților utilizatorului, Întreprinderii, Centrului teritorial de Medicină Preventivă, Comisiei pentru agricultură, ecologie, urbanism și amenajarea teritoriului a Primăriei și a altor organizații specializate interesate, componența comisiei variind în funcție de complexitatea cazului ↪ Întocmirea obligatorie a unui proces verbal de corespundere a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative

	Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Spălarea și dezinfectarea preventivă obligatorie a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului, cu încheierea unui proces-verbal la finalizarea lucrărilor, în care urmează a fi indicată cantitatea apei consumate, servind drept bază pentru achitarea acestor lucrări de către utilizator ⇒ Evaluarea preventivă a nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Minsiterul Sănătății la 31.10.1995, confirmat printr-un proces verbal de corespundere normelor igienico-sanitare și prin autorizația eliberată de Centrul teritorial de Medicină Preventivă ⇒ Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare doar după încheierea cu utilizatorul a contractului privind furnizarea serviciilor, înregistrarea lui în calitate de utilizator, prezentarea de către acesta a documentației justificative de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii pentru serviciile prestate în cadrul lucrărilor de construcție a instalațiilor de branșare (eliberarea condițiilor tehnice, elaborarea documentației de proiect, montarea instalațiilor de contorizare, spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului)

Branșarea și folosirea neautorizată

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

- ✓ Branșarea neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate, fără permisiunea Întreprinderii
- ✓ Consumul apei prin rețele necontorizate
- ✓ Instalarea prizelor de apă până la contor
- ✓ Scoaterea și schimbarea neautorizată a contorului
- ✓ Deteriorarea contorului și a sigiliilor
- ✓ Instalarea dispozitivelor pentru denaturarea indicațiilor contorului
- ✓ Micșorarea intenționată a numărului de locatari, în cazul lipsei instalațiilor de contorizare și a calculării volumului apei consumate prin aplicarea normelor de consum al apei



Modalități de depistare:

- 🔍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de utilizator, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor*
 - în cazul branșării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate din inițiativa proprie a utilizatorului, fără informarea și fără permisiunea preventivă a Întreprinderii
- 🔍 *Denunțuri din partea vecinilor*
- 🔍 *Urmărirea fluctuațiilor în timp ale consumului de apă pentru fiecare utilizator*
- 🔍 *Observațiile directe ale controlorilor Întreprinderii, în timpul colectării datelor și a repartizării facturilor și chitanțelor*
- 🔍 *Vizite sistematice în teren, în cadrul unor campanii de verificare a instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorilor*

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

În perioada ultimului an sunt organizate măsuri direcționate de luptă cu cazurile de branșare ilegală la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare și de furturi de apă. În acest scop sunt create comisii speciale, în componența cărora intră reprezentanți ai Întreprinderii (Directorul tehnic (Inginerul șef), Maistrul pe apeduct și canalizare și Lăcătușul). Aceștia efectuează vizite în teren, în scopul verificării instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorilor. Vizitele au un caracter organizat, fiind planificate din timp și sunt organizate sectorial. Observațiile în teren permit depistarea cazurilor de branșare ilegală la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare și de utilizare ilegală a apei.

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

1.	Înregistrarea documentară a încălcării depistate
	<p>În cadrul Întreprinderii există o formă tipizată a Actului de deconectare a abonatului de la sistemul centralizat de apeduct, editat în formă electronică și tipărit în exemplare multiple. Actul de deconectare servește și pe post de act de verificare. Actul de deconectare completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p>
2.	Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate
	<p>Conform contractului de prestare a serviciilor, în cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a apei de către utilizatori, volumul apei consumate se apreciază:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ pentru persoane juridice - după capacitatea de tranzit a apeductului, cu viteza de 1m/sec. pentru timpul real de furnizare a apei (conform graficului aprobat), pe perioada dintre ziua depistării cazului de folosire neautorizată a apei și ziua ultimului control efectuat de către reprezentantul Întreprinderii, dar nu mai mult de 3 luni calendaristice ✎ pentru persoane fizice - după capacitatea de tranzit a apeductului, cu viteza de 1m/sec. pentru timpul real de furnizare a apei (dar nu mai mult de 12 ore), pe perioada dintre ziua depistării cazului de folosire neautorizată a apei și ziua ultimului control efectuat de către reprezentantul Întreprinderii, dar nu mai mult de 2 luni calendaristice <p>În realitate însă, aplicarea acestor prevederi prezintă dificultăți, din cauza unor aspecte ce periclitează procedura de stabilire a costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>lipsa actelor de verificare anterioară a instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorului care ar permite stabilirea argumentată a perioadei reale a utilizării neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare</i> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Perioada folosirii neautorizate a apei este stabilită cu aproximație, reieșind din declarațiile inculpatului și data efectuării ultimului control, în cazul în care acesta a fost efectuat - <i>lipsa unei metodologii aprobate de determinare a consumului de apă în lipsa instalațiilor de contorizare</i> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Suma datorată este calculată cu aproximație, fără o argumentare metodologică, fără luarea în calcul a evoluției în timp a tarifelor și a normelor de consum al apei, stabilite și aprobate de către Consiliul local - <i>lipsa, în multe cazuri, a contractelor de prestare a serviciilor</i> <ul style="list-style-type: none"> ✎ În lipsa contractelor, Întreprinderea nu dispune de pârghii legale pentru perceperea pe cale judiciară a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate calculat, în cazul în care inculpatul refuză achitarea benevolă a sumei calculate <p>În condițiile prezentate, pentru calcularea costului pierderilor de apă se recurge la negocieri directe cu inculpatul, în scopul stabilirii unei sume care ar fi acceptată spre plată de către acesta din urmă. Această măsură permite perceperea contravalorii, cel puțin parțial, a costului pierderilor.</p>

	<p>Suma stabilită de comun acord cu inculpatul este indicată în Actul de deconectare.</p> <p>Achitarea acesteia se efectuează de către utilizator, în numerar, în ziua depistării cazului de branșare neautorizată, direct către reprezentanții Întreprinderii, membri ai comisiei de verificare, sau, în decursul a câteva zile, la casa Întreprinderii. Sumele încasate sunt înregistrate în contabilitate în contul acoperirii pierderilor Întreprinderii.</p> <p>În cazul refuzului din partea inculpatului de a achita suma stabilită se recurge la suspendarea furnizării apei până în momentul achitării integrale.</p> <p><i>Debransarea și rebransarea inculpatului de la sistemul public de alimentare cu apă sunt realizate din contul reurselor Întreprinderii, în lipsa unor tarife prestabilite pentru lucrările respective.</i></p>
3.	Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate
	<p>În cazul depistării branșării și/sau utilizării neautorizate a apei se recurge la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ lichidarea instalațiilor neautorizate, prin închidere și sigilare <ul style="list-style-type: none"> <i>Sunt cazuri de reluare de către utilizator a consumului de apă, fără acordul Întreprinderii</i> ✓ contorizarea instalațiilor neautorizate <ul style="list-style-type: none"> • În cazul în care până la contorizarea instalațiilor neautorizate serviciile de livrare a apei nu sunt sistate, pentru perioada dintre momentul depistării branșării neautorizate și momentul montării instalațiilor de contorizare, facturarea serviciilor are loc conform normelor de consum al apei, stabilite și aprobate de Consiliul local, aplicate la numărul de locatari domiciliați la adresa respectivă. • În cazul în care până la contorizarea instalațiilor neautorizate serviciile de livrare a apei sunt sistate, prin debransarea instalațiilor utilizatorului de la sistemul de alimentare cu apă, pentru perioada dintre momentul depistării branșării neautorizate și momentul montării instalațiilor de contorizare, facturarea serviciilor este suspendată. În acest caz, rebransarea și reluarea prestării serviciilor are loc doar după finalizarea lucrărilor de contorizare a instalațiilor neautorizate și după achitarea de către utilizator a costului pierderilor de apă. <i>Debransarea și rebransarea inculpatului la sistemul public de alimentare cu apă sunt realizate din contul reurselor Întreprinderii, în lipsa unor tarife prestabilite pentru lucrările respective.</i>

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

Recomandări	
	Cazuri de branșare și folosire neautorizată
Recomandări	<p>↪ Stabilirea tuturor cazurilor posibile de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Menționarea obligatorie a tuturor cazurilor posibile de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate și a penalităților prevăzute pentru fiecare caz în parte în contractul de prestare a serviciilor ↪ Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate este prezentată în Anexa 3 și Anexa 4

	Depistarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Planificarea anuală și organizarea unor campanii de verificare sistematice a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Participarea la vizitele de verificare organizate în teren a reprezentanților Primăriei, ca membru activ a comisiei de verificare ↪ Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevelor și conductelor subterane, care ar facilita procesul de depistare a branșărilor neautorizate la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare ↪ Desfășurarea lucrărilor de verificare a condițiilor tehnice de exploatare a sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorului <u>obligatoriu</u> în prezența reprezentantului utilizatorului, cu înscrierea rezultatelor cercetării în actul de verificare. ↪ În cazul obiectivelor persoanelor juridice examinarea acestora va fi realizată în prezența reprezentantului acestora, <u>numit prin ordin</u>, care este responsabil pentru instalația de contorizare, păstrarea intactă a elementelor lui, integritatea sigiliilor și împuternicit să semneze documentele respective
	Înregistrarea documentară a cazurilor de branșare și folosire neautorizată
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Elaborarea unei forme tipizate a actului de verificare, care va fi îndeplinit în mod obligatoriu în cadrul vizitelor de verificare, indiferent dacă au fost sau nu depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ Actele de verificare vor servi drept punct de reper pentru cazurile de încălcări depistate în campaniile de verificare ulterioare ↪ Întocmirea unui proces verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată ↪ Invitarea la locul depistării branșării neautorizate a unor persoane independente pentru confirmarea cazului de încălcare prin semnarea actului de verificare și a procesului verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată întocmite ↪ Arhivarea și păstrarea actelor de verificare întocmite în timpul campaniilor de verificare organizate de Întreprindere. <ul style="list-style-type: none"> ✍ Pentru un nivel mai înalt de comoditate și accesibilitate, acestea vor fi păstrate în ordinea cronologică a întocmirii, cu divizare pe sectoare și străzi. ✍ Data efectuării ultimului control va servi drept dată de pornire pentru calcularea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul în care în cadrul controalelor ulterioare vor fi depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare.
	Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Stabilirea unei metodologii de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată și aplicarea prevederilor acesteia la determinarea costurilor pierderilor de apă ale Întreprinderii în urma branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă ↪ Instituirea de penalități pentru cazurile de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare

	Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de bransare neautorizate
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, fără înștiințarea prealabilă a inculpatului, în cazul refuzului de a respecta prescripțiile Întreprinderii privind montarea instalațiilor de contorizare și a contoarelor eliberate după depistarea cazului de bransare neautorizată și/sau reluării folosirii neautorizate a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare. ↪ Întocmirea procesului-verbal, semnat de reprezentanții utilizatorului și Întreprinderii, privind cauzele suspendării furnizării serviciilor și termenele înlăturării încălcărilor depistate <ul style="list-style-type: none"> ✍ Procesul verbal va servi drept temei pentru suspendarea facturării serviciilor ↪ Instituirea de tarife pentru lucrările de debransare și rebransare a utilizatorului la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ Instituirea tarifelor respective va asigura pe de o parte acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de deconectarea și reconectarea la sistemul public de alimentare cu apă, iar pe de altă parte va reprezenta o formă de motivare a utilizatorilor de a nu încălca regulile de bransare la sistemul public de alimentare cu apă, pentru a nu fi nevoiți să achite taxele respective, în cazul depistării. ↪ Reconectarea inculpatului la sistemul public de alimentare cu apă doar după prezentarea de către acesta a întregii documentații de executare a lucrărilor de lichidare sau contorizarea instalațiilor neautorizate și de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii privind deconectarea de la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate, costului pierderilor de apă și a penalităților pentru utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă. <ul style="list-style-type: none"> ✍ Pentru asigurarea aplicabilității acestei măsuri este necesar ca fiecare operațiune (deconectarea/reconectarea (de) la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate) să fie înregistrată documentar, cu semnarea de către toate părțile implicate. ↪ Intentarea unor procese penale pentru furt⁸ ↪ Lichidarea (cu înștiințarea prealabilă a utilizatorului și a serviciilor respective ale Primăriei, în caz de necesitate) instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă, în cazul reluării (după închiderea și sigilarea instalațiilor neautorizate și/sau sistarea oficială a furnizării serviciului) repetate a consumului de apă, fără acordul Întreprinderii

3.3.2.2. Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu circa 75% din utilizatorii - persoane fizice și 100% din utilizatorii-persoane juridice.

Tabelul 26. Numărul utilizatorilor contractați

Categorie utilizatori	Număr total, la 31.12.2012	Număr contracte încheiate, la 31.11.2013
Persoane fizice (populația)	1429	1068
Persoane juridice (agenți economici și instituții publice)	114	114

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL, în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

⁸ Conform Codului Contravențional, care a intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de bransamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor		
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate • prestarea serviciilor în lipsa contractului • expirarea termenului contractului semnat anterior • transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică • reorganizarea / lichidarea utilizatorului 	
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarea verbală a utilizatorului • Preîntâmpinarea verbală/scrisă a Întreprinderii: <ul style="list-style-type: none"> ▶ În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele utilizatorilor ▶ În cadrul vizitelor verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorului 	
Inițiator	Utilizator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate ▶ beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului ▶ transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică ▶ reorganizarea utilizatorului
	Întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ depistarea cazurilor de branșare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate ▶ depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate ▶ expirarea termenului contractului semnat anterior
Momentul încheierii	<ul style="list-style-type: none"> • În cazul branșării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate - până la livrarea apei • În cazul de expirare a termenului contractului semnat anterior – după expirarea termenului contractului anterior 	
	<p><i>Solicitarea este adresată de obicei în formă verbală. Solicitantului nu i se solicită prezentarea unei cereri scrise.</i></p> <p><i>De obicei, contractul este încheiat, fără prezentarea provizorie din partea utilizatorului a unui pachet de documente care ar confirma/indica identitatea utilizatorului, dreptul de proprietate sau folosire a obiectivului branșat, specificul consumului, existența surselor proprii de apă etc. și alte date necesare pentru elaborarea proiectului de contract. Agenții economici prezintă pentru încheierea contractului doar rechizitele bancare.</i></p>	
2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor		
<p>Criterii de diferențiere a contractelor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Categorie de utilizatori: <ul style="list-style-type: none"> I. agenți economici II. populația ◆ Tipul serviciului prestat: <ul style="list-style-type: none"> I. livrarea apei și evacuarea apelor uzate II. aprovizionare cu apă III. evacuarea apelor menagere 	

<p>✍ În cadrul Întreprinderii există contracte tipizate elaborate.</p> <p>✍ În lipsa unui jurist, responsabil de elaborarea formei tipizate a contractelor este Economistul.</p>	
3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor	
Subiecții contractului	<input checked="" type="checkbox"/> Întreprinderea, pe de o parte <input checked="" type="checkbox"/> Proprietarul / arendașul obiectului bransat, pe de altă parte
Metodă de încheiere	Semnarea de către ambele părți
Număr exemplare	2 (două) exemplare: 1 - pentru Întreprindere 2 - pentru utilizator
Perioada de valabilitate	Determinată (stabilită în contract): Persoane juridice – 2 (doi) ani Persoane fizice – 3 (trei) ani
Perioada de prelungire tacită	Persoane fizice - 1 (unu) an ✍ Dacă nici una din părți în timp de o lună până la expirarea termenului nu a anunțat despre intenția de a anula Persoane juridice -
Formă prelungire	Acord adițional la contract
<p>✍ Responsabili de încheierea contractelor cu utilizatorii sunt reprezentanții Întreprinderii, implicați nemijlocit în procesul de lucru direct cu utilizatorii – controlorii. În cadrul vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor, controlorul duce paralel lucrul de încheiere a contractelor cu utilizatorii care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului sau a căror contract a expirat termenul.</p>	
4. Modificare contract	
Inițiator	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizator <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cele mai desuri cazuri inițiatori ai modificărilor în cadrul contractelor sunt instituțiile publice. Deoarece în cadrul contractului încheiat cu acestea sunt indicate volumele anuale și lunare de apă furnizată și/sau recepționată, stabilite în baza consumurilor din anii precedenți, la varierea volumelor reale furnizate/recepționate în anul curent pentru suma adițională achitată pentru serviciile Întreprinderii din contul bugetelor alocate instituțiilor publice deservite sunt încheiate acorduri adiționale. • Întreprindere <ul style="list-style-type: none"> ✍ Întreprinderea operează de obicei modificări ale condițiilor contractuale ce vizează tarifele și normele de consum al apei
Condiții modificare / completare / prelungire	Acord comun al părților
<p>✍ La efectuarea modificărilor și completărilor nu sunt întocmite și semnate procese-verbale.</p> <p>✍ În cazul contractelor încheiate cu instituții publice, modificările și completările la contract sunt atașate sub formă de acorduri adiționale la contract.</p> <p>✍ În cazul contractelor încheiate cu persoanele fizice și agenții economici, modificările și completările la contract sunt operate nemijlocit în cadrul contractului, prin indicarea noii valori în dreptul valorilor inițiale ale elementelor modificate.</p>	

Recomandări	
	Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Considerarea utilizării serviciilor fără încheierea contractului drept încălcare a regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate. ↪ Instituirea de penalități pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate fără încheierea contractului de prestare a serviciilor ↪ Prezentarea obligatorie <u>în formă scrisă</u> a cererii din partea utilizatorilor privind încheierea contractului de prestare a serviciilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Elaborarea unui model-tip a cererii de bransare (cu divizare pe categorii de utilizatori), în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare ✍ În cerere se va preciza⁹: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului ✍ În calitate de model poate servi cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău" prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md ↪ Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare⁹ ↪ Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea proiectului contractului <ul style="list-style-type: none"> ✍ Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în Anexa 5 ✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte
	Încheiere contract privind furnizarea serviciilor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ În cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii în condițiile continuării utilizării serviciilor calcularea volumului supus facturării se va efectua conform capacității de debit a bransamentului de apă, vitezei a apei (stabilite în contractul de prestare a serviciilor) în el și timpului de funcționare a acestuia*, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare <ul style="list-style-type: none"> * pentru persoane fizice - în conformitate cu graficul de livrare aprobat pentru agenție economice - în conformitate cu graficul de lucru ↪ Includerea unei plăți obligatorii în volumul consumului de 30 zile (în conformitate cu datele indicate în cererea de bransare / încheiere a contractului și/sau în documentele justificative anexate la aceasta) pentru toți utilizatorii cu care Întreprinderea încheie contract de prestare a serviciilor, în contul achitării prealabile a serviciilor ce se prestează <ul style="list-style-type: none"> ✍ Această sumă va avea rolul de garanție financiară: la anularea contractului, plata prealabilă va fi redusă din volumul datoriei debitoare aferente, la momentul suspendării relațiilor contractuale, iar în cazul lipsei datoriilor va fi restituită în întregime utilizatorului ↪ Organizarea unei campanii de reîncheiere a contractelor cu termen expirat <ul style="list-style-type: none"> ✍ Se recomandă a fi desfășurată după reperfectarea contractului-tip ✍ Pentru economia de resurse umane și de timp poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de bransare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale utilizatorilor ✍ Campania va servi drept punct de început pentru introducerea unui nou sistem de evidență a utilizatorilor

⁹ Conform prevederilor Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

	Perfectare contract privind furnizarea serviciilor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Bază pentru reperfectarea contractelor-tip va servi contractul-cadru, anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare</i> ↪ <i>Înlăturarea diferențierilor de conținut a prevederilor privind sistarea prestării serviciilor din contractele-tip cu agenții economici pentru diferite tipuri de servicii</i> ↪ <i>Stabilirea unui termen de valabilitate a contractului de prestare a serviciilor variabil pentru fiecare caz în parte</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Termenul de valabilitate va fi stabilit de comun acord de ambele părți</i> ↪ <i>Stabilirea pentru elementele cu caracter variabil (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Efecte pozitive:</i> <ul style="list-style-type: none"> + <i>anularea necesității de a redacta repetat conținutul contractului, la fiecare modificare a valorii elementelor variabile</i> + <i>posibilitatea introducerii valorii reale a elementelor variabile la momentul semnării contractului</i> + <i>anularea necesității de a întocmi anexe la contract cu privire la modificările valorii elementelor variabile</i> + <i>evitarea risipei de resurse pentru retipărirea contractelor în redactare nouă</i> ↪ <i>Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment</i> ↪ <i>Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale</i> ↪ <i>Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare în contractele de prestare a serviciilor persoanelor fizice</i> ↪ <i>Includerea tuturor cazurilor posibile de sistare a prestării serviciilor în contractul încheiat cu utilizatorul, cu indicarea termenului concret de informare preventivă din partea Întreprinderii</i> ↪ <i>Stabilirea termenului de prelungire tacită a contractului de prestare a serviciilor perioada analogică cu termenul normal de valabilitate, dacă nici una dintre părți nu va propune revizuirea sau nu va renunța la el</i>
	Modificare contract
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Operarea modificărilor și completărilor în contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii în baza proceselor-verbale, semnate de ambele părți, care ar consemna acordul comun al părților semnate</i> ↪ <i>Înregistrarea modificărilor și completărilor la contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii obligatoriu sub formă de acorduri adiționale la contract</i>

3.3.2.3. Instalarea și exploatarea contoarelor de apă

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

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

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>În oraș se găsesc o multitudine de furnizori și distribuitori de aparate de evidență a consumurilor de apă din toate categoriile de calitate și de preț. În plus, utilizatorul are posibilitatea de achiziționa aparatele de evidență a consumurilor de apă nemijlocit la sediul Întreprinderii.</p> <p>+ Pentru comoditate și accesibilitate pentru toți utilizatorii Întreprinderea achiziționează aparate de evidență din clasa metrologică B și C din orașul Orhei și le comercializează la sediul Întreprinderii la prețul achiziționării.</p> <p>– În contractul de prestare a serviciilor nu este prevăzută obligativitatea achiziționării contoarelor din contul utilizatorului</p>
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>În lipsa obligativității instalării aparatelor de evidență cu avizul preventiv obligatoriu al Întreprinderii din partea utilizatorului, achiziționarea aparatului este realizată din inițiativa proprie și la alegerea liberă a utilizatorului, din gama de aparate propusă pe piață. Astfel, în momentul în care apare necesitatea (re)instalării contorului de apă, utilizatorul alege tipul aparatului reieșind din disponibilitatea sa financiară. În aceste condiții, <i>în cele mai multe cazuri, sunt achiziționate contoarele de categoria A, care au cel mai mic preț, dar în același timp și cea mai înaltă marjă de eroare a măsurării.</i></p>
Amenajarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Deoarece utilizatorul este responsabil de efectuarea lucrărilor de branșare, responsabilitatea construcției căminurilor sau încăperilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare revine de asemenea în sarcina utilizatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia. Condițiile tehnice prescrise de Întreprindere utilizatorului care se adresează cu cerere de branșare conțin în mod normal și cerințe referitoare la căminurile pentru amplasarea instalațiilor de contorizare. Însă, deoarece <i>în multe cazuri branșarea la sistemul public este efectuată din inițiativa proprie a utilizatorului, fără înștiințarea în prealabil a Întreprinderii, lucrările de branșare, inclusiv de construcție a căminurilor pentru instalațiile de contorizare sunt efectuate în mod necontrolat, fără respectarea normelor.</i></p>
Instalarea	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Instalarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă <i>nu este precedată de depunerea unei cereri scrise la sediul Întreprinderii</i> pentru eliberarea condițiilor tehnice pentru elaborarea documentației de proiect privind instalarea aparatului de evidență.* În lipsa condițiilor tehnice și a documentației de proiect elaborate în scris, instalarea este realizată din inițiativă proprie, în limita cunoștințelor tehnice și a posibilităților financiare și materiale ale utilizatorului, de cele mai multe ori <i>cu încălcarea normelor tehnice privind instalarea aparatelor de evidență. Recepționarea și verificarea de către reprezentanții Întreprinderii a corectitudinii amplasării și instalării aparatelor de evidență se realizează post-factum</i>, în momentul luării la evidență și sigilării aparatelor (re)instalate.</p> <p>* Utilizatorilor care se adresează la Întreprindere cu solicitare de (re)instalare a instalațiilor de contorizare li se prezintă în formă verbală condițiile tehnice față de construcția căminurilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare și față de instalarea contoarelor.</p>

Sigilarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Inspectorul-controlor)</p> <p>☞ Conform contractului de prestare a serviciilor utilizatorul are dreptul "de a chema reprezentantul Prestatorului pentru plombarea gratuită a apometrului după instalarea lui, reparația și deteriorarea plombelor"</p> <p>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale utilizatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii, în mod gratuit.</p> <p>În perioada actuală este în desfășurare campania de verificare și sigilare a contoarelor utilizatorilor, organizată și coordonată de către Directorul tehnic (Inginerul șef) al Întreprinderii. Pentru vizitele de control sunt organizate comisii de control, care includ reprezentanți ai Întreprinderii: Directorul tehnic, Controlorii de sector, Maistru pe apeduct și canalizare, Lăcătuș ș.a. Componența comisiei de verificare nu este una fixă și variază în funcție de specificul cazului și disponibilitatea angajaților membri ai comisiei. Pentru fiecare caz <i>este completat un act de sigilare*</i>, în care sunt indicate tipul, numărul, diametrul, data ultimei verificări metrologice, perioada de valabilitate a contorului, indicațiile contorului în momentul sigilării, numărul sigiliului de protecție și informații referitoare la utilizator și responsabilul Întreprinderii, cu semnarea din partea ambelor părți. <i>Actele de sigilare sunt arhivate în ordine cronologică și păstrate într-un registru special.</i></p> <p>* Modelul tipizat al actului de sigilare există în format electronic, fiind elaborat de Directorul tehnic al Întreprinderii, reieșind din necesitățile reale identificate nemijlocit în cadrul activității de sigilare, la care face parte activă.</p> <p>! La sigilarea contoarelor <i>utilizatorului îi este înmănată, sub semnătură, o preîntâmpinare nominală</i> privind interzicerea acțiunilor neautorizate din partea utilizatorilor de demontare a contorului, înlăturare a plombei, folosire necontorizată a apei, cu riscul unei amenzi în sumă de până la 4 000 lei în cazul încălcării.</p>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u> (Inspectorul-controlor, Controlorii de sector)</p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență în baza actului de sigilare</i> întocmit în momentul sigilării și prin înregistrarea acestuia în registrul utilizatorilor, ținut de controlorii de sector.</p> <p>La moment, <i>în cadrul Întreprinderii lipsesc fișele de evidență a contoarelor.</i></p>
Întreținerea	<p><u>Utilizatorul</u> (Controlorii de sector)</p> <p>Utilizatorul este responsabil pentru menținerea stării cuvenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc.</p> <p>☞ Conform contractului de prestare a serviciilor utilizatorul-persoană fizică are obligațiunea "de informat Prestatorul fără întârziere despre ieșirea din funcție a apometrului, de asemenea despre pierderile apei din sistemul propriu și sistemul de folosire comună"</p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, utilizatorii se adresează la Întreprindere sau comunică reprezentanților acesteia defecțiunile constatate (nu funcționează mecanismul de calcul, sunt înregistrate scurgeri la conectări, este deteriorat ecranul, sunt rupte sigiliile). Întreprinderea direcționează specialiștii necesari pentru verificarea declarațiilor utilizatorului la fața locului. Specialiștii înlătură defecțiunile depistate cu forțe proprii, în cazul în care lucrările respective țin de competența lor, fie direcționează utilizatorul la instituțiile specializate pentru verificarea și repararea aparatului defectat.</p> <p><u>Întreprinderea</u></p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, reprezentanții Întreprinderii (Controlorii)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare, ▶ verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate, ▶ verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă

Înscrierea indicațiilor	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p>Obligațiunea citirii și înregistrării indicațiilor contoarelor revine Controlorilor de sector, obligațiunile de lucru ale cărora includ desfășurarea lunară a activității respective</p>
Reparația	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Conform contractului de prestare a serviciilor utilizatorul-persoană fizică are obligațiunea "la ieșirea din funcție a apometrului de efectuat din cont propriu reparația lui în întreprinderile specializate din republică"</p>
Verificarea metrologică	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Conform contractului de prestare a serviciilor utilizatorul-persoană fizică este obligat "de a prezenta cu puterile și din cont propriu contoarele organelor autorizate pentru efectuarea verificării periodice în termenii și ordinea stabilită de actele legislative și documentația normativă în vigoare"</p> <p>Deși <i>majoritatea contoarelor instalate la bransamentele utilizatorilor la moment au termenul de verificare expirat, necesitând verificarea metrologică urgentă, reprezentanții Întreprinderii întâlnesc rezistență și primesc refuz din partea utilizatorilor</i>, necătând la obligația lor contractuală de a realiza prescripțiile Întreprinderii privind verificarea metrologică.</p> <p><i>Prescripțiile din partea Întreprinderii privind verificarea metrologică a contoarelor sunt adresate de obicei în formă verbală.</i></p> <p>În unele cazuri utilizatorii vin cu inițiativă proprie privind verificarea contorului (verificare metrologică de expertiză), având suspiciuni de măsurare eronată a volumului de apă consumată de contorul existent</p> <p>În cazul apariției necesității verificării metrologice a contorului, <i>utilizatorul i se oferă informația completă referitoare la instituțiile specializate care prestează acest gen de servicii.</i></p> <p>Serviciile de verificare metrologică sunt prestate contra plată (<i>tarif ~ 50 MDL, în funcție de tipul contorului</i>).</p> <p>Cele mai apropiate centre de verificare metrologică a aparatelor de evidență a consumului de apă pentru locuitorii orașului Telenești sunt cele din orașele Orhei (<i>distanța ~ 50 km, durata călătoriei ~ 50 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 25 MDL</i>) și Bălți (<i>distanța ~ 52 km, durata călătoriei ~ 57 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 25 MDL</i>).</p> <p>Perioada de realizare a verificării metrologice cuprinde ~ 1-5 zile. Respectiv, pentru verificarea metrologică utilizatorul este nevoit, în unele cazuri, să se deplaseze în 2 zile în una dintre localitățile indicate. În aceste condiții <i>cheltuielile de transport depășesc în mărime dublă costul serviciilor de verificare metrologică</i>. În plus, pe lângă implicațiile financiare ale obligației de verificare metrologică, aceasta <i>implică cheltuieli de timp</i>.</p> <p>În condițiile enumerate mai sus, utilizatorii refuză respectarea prescripțiilor Întreprinderii privind verificarea metrologică a aparatelor de evidență instalate, fie aleg să achiziționeze contoare noi. Contoarele achiziționate sunt de obicei cele din clasa A, care au un preț mai mic ~ 200 MDL – sumă aproximativ egală cu costurile implicate de verificarea metrologică a contoarelor vechi (serviciul nemijlocit de verificare + cheltuieli de transport).</p>
Demontarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Maistrul pe apeduct și canalizare / Lăcătușul)</p> <p><i>Procedura de demontare și re-montare este efectuată în mod normal de către reprezentanții autorizați ai Întreprinderii, în mod gratuit.</i></p>

! Măsuri întreprinse pentru contorizarea populației or. Telenești:

Pentru a determina populația necontorizată de a instala aparate de evidență a consumului de apă, au fost întreprinse măsuri coordonate de către Întreprindere și Primăria orașului. Astfel, prin decizia Consiliului orășenesc Telenești Nr. 6/4 din 18.10.2012 au fost aprobate norme de consum al apei pentru populația orașului Telenești majorate. Paralel, pentru atenuarea poverii de cheltuieli pentru serviciile de alimentare cu apă din bugetele familiilor din categoriile socialmente vulnerabile din oraș, care nu au posibilitatea de a achiziționa din cont propriu aparatele de evidență, la inițiativa Întreprinderii, au fost achiziționate din surse alocate de Primărie (25 000 MDL) un număr de 20 contoare. Contoarele achiziționate au fost instalate, conform listei prezentate de Întreprindere, din contul resurselor Întreprinderii.

✍ Pentru informarea cetățenilor au fost emise înștiințări, în care erau indicate normele de consum al apei majorate și plata zilnică și lunară pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare în condițiile noilor norme de consum. De asemenea, în cadrul înștiințărilor a fost inclusă recomandarea către utilizatori de a instala contoare pentru măsurarea consumului real al apei consumate și evacuate. Înștiințările tipărite au fost distribuite utilizatorilor care nu dispun de instalații de contorizare, sub semnătură, prin intermediul controlorilor.

Recomandări

⇒ *Livrarea apei și evacuarea apelor uzate fără evidența contorizată doar utilizatorilor-persoane fizice, pentru necesități menajere*

✍ *În cazul utilizării apei livrate în alte scopuri decât cele menajere obligarea utilizatorului de a instala aparate de evidență a consumului de apă*

⇒ *Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii*

✍ *Condiții obligatorii pentru implementare:*

- ✓ *Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitatea sa de fondator al Întreprinderii*
- ✓ *Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuire în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru Întreprindere și urmării reacției utilizatorilor și a efectului măsurii respective în timp*
- ✓ *Includerea cheltuielilor legate de contorizare în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă*
- ✓ *Încheierea unui contract separat sau includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:*
 - *condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate*
 - *obligația utilizatorului de a:*
 - ▶ *asigura integritatea fizică a contorului*
 - ▶ *asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare*
 - ▶ *asigura accesul liber, permanent al reprezentanților Întreprinderii pentru inspectarea instalației de contorizare, citirea indicațiilor contoarelor, verificarea condițiilor tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare*
 - *responsabilitățile părților pentru exploatarea contoarelor*
 - *răspunderea materială purtată de utilizator în cazul deteriorării din vina utilizatorului*
- ✓ *Prezentarea către utilizator a cărții tehnice a contorului și a documentelor care prezintă rezultatele verificării metrologice a aparatului de evidență și atestă integritatea și funcționabilitatea acestuia*

✍ *Efecte preconizate:*

- + *Limitarea tipurilor de contoare admise spre utilizare la cele cu un nivel de exactitate mai înalt (clasa metrologică C și B)*

- + Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora
 - + Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor
 - Nivel de încredere redus în exactitatea indicațiilor contoarelor instalate de către Întreprindere
 - Implicații financiare importante pentru Întreprindere
- ⇒ Stabilirea tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și a listei utilajului suplimentar de către Întreprindere
- ✍ Incluziunea tipului concret al aparatelor de evidență, stabilit de către Întreprindere, în condițiile tehnice eliberate pentru bransarea utilizatorilor la sistemul public de alimentare cu apă
 - ✍ Stabilirea tipului aparatelor de evidență conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova¹⁰
 - ✍ Utilizarea contoarelor care corespund SM 213-1:2000 (Partea 1. Condiții tehnice)
- ⇒ Ducerea evidenței contoarelor utilizatorilor conform fișelor de evidență a contoarelor
- ✍ Elaborarea formei tipizate a fișei de evidență a contoarelor, care ar cuprinde datele din Anexa 6
- ⇒ Stabilirea de penalități în cazul depistării cazurilor de:
- demontare a aparatelor de evidență, instalate la bransamente, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii
 - informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator
 - deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor
 - instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență
- ✍ Penalitățile stabilite urmează a fi introduse în contractele de prestare a serviciilor
- ⇒ Înaintarea de către Întreprindere a prescripțiilor în formă scrisă privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență ale utilizatorului, în cazul depistării deranjamentelor acestora, în care să fie indicat termenul concret de executare a lucrărilor prescrise
- ✍ În cazul neîndeplinirii de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau a evacuării apelor uzate în termenele indicate sau în cazul depășirii termenelor calcularea volumului supus facturării se va efectua conform capacității de debit a bransamentului de apă, vitezei a apei (stabilite în contractul de prestare a serviciilor) în el și timpului de funcționare a acestuia*, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare
- * pentru persoane fizice - în conformitate cu graficul de livrare aprobat
pentru agenție economice - în conformitate cu graficul de lucru
- ⇒ Prestarea, contra plată, în bază de contract, de către Întreprindere a serviciilor de montare/demontare a contoarelor de apă ale utilizatorilor
- ⇒ Prestarea, contra plată, în bază de contract, de către Întreprindere a serviciilor de exploatare (verificarea metrologică, repararea, deservirea) a contoarelor de apă ale utilizatorilor
- ✍ Efecte preconizate:
 - + Optimizarea cheltuielilor de transport per unitate transportată pentru verificare și/sau reparare
 - + Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de verificare și/sau reparare
- ⇒ Considerarea drept temei pentru suspendarea de către Întreprindere a livrării apei potabile și/sau recepționării apelor uzate a cazurilor de neîndeplinire de către utilizator în termenele stabilite a prescripțiilor Întreprinderii privind montarea instalațiilor de contorizare și a contoarelor

¹⁰ Conform Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

3.3.2.4. Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului

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

Citirea indicațiilor de la contoare		
Periodicitatea efectuării	lunar	
Perioada efectuării	<p>în decursul întregii luni</p> <p>↪ Perioada efectuării vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor este determinată de specificul procedurii de plată aplicate de Întreprindere. Colectarea plăților se realizează de obicei nemijlocit de către controlori, în momentul citirii indicațiilor de la contoare. În aceste condiții, etapele de efectuare a calculelor și de emitere a facturilor coincid ca perioadă de desfășurare cu etapa de citire a indicațiilor de la contoare, fiind desfășurate în același moment. Respectiv, în lipsa unei etapizări strict delimitate a procedurii de măsurare, facturare și colectare a plăților, în condițiile desfășurării lor concomitente, realizarea acestor vizite este repartizată în timp pe perioada întregii luni calendaristice.</p> <p>↪ În lipsa unui grafic stabil al vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor, ziua și intervalul orar concret în care sunt efectuate vizitele variază în funcție de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ disponibilitatea și gradul de încărcare a controlorilor ◀ condițiile meteorologice ◀ disponibilitatea utilizatorului ◀ localizarea utilizatorului ◀ accesibilitatea zonei de localizare a utilizatorului 	
Responsabil	persoane fizice	Controlorii de sector
	persoane juridice	Inspector-controlor / Economist
Efectuarea calculelor		
Baza de calcul:		
Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare (contoare)	În prezența instalațiilor de măsurare (contoare)
	normele de folosire a apei, stabilite și aprobate de către Primăria orașului, aplicate la numărul utilizatorilor*	indicațiile contoarelor
Ape uzate evacuate	În lipsa bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin furnizorului)	În prezența bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă
	normele de folosire a apei*, stabilite și aprobate de către Primăria orașului, aplicate la numărul utilizatorilor**	echivalent cu volumul apei consumate
<p>* Normele de folosire a apei pentru utilizatorii de apă din or. Telenești au fost stabilite de către organele de administrație publică locală și aprobate prin Hotărârea Consiliului orașenesc Telenești Nr. 6/4 din 18.10.2012</p> <p>** Numărul utilizatorilor este stabilit în conformitate cu declarațiile utilizatorului cu care se încheie contract, fiind indicat în contractul de prestare a serviciilor</p>		

<p>✍ Conform prevederilor contractului de prestare a serviciilor, termenul de prezentare a documentelor justificative pentru calcularea volumului apei potabile consumate și al apelor uzate evacuate pentru luna curentă este data de 26-29 a lunii respective sau cu 4 zile înainte de expirarea termenului pentru întomirea documentelor de plată</p> <p>! Livrarea apei și evacuarea apelor uzate fără evidență contorizată se permite numai utilizatorilor – persoane fizice, pentru necesități menajere și de irigare,</p> <p>! Pentru utilizatorii - persoane juridice, evidența consumului de apă se efectuează numai în baza contoarelor de apă</p>		
Periodicitatea efectuării	<i>lunar</i>	
Perioada efectuării	<i>în momentul citirii indicațiilor contoarelor</i>	
Responsabil	persoane fizice	<i>Controlorii de sector</i>
	persoane juridice	<i>Inspector-controlor / Economist</i>
Mod	manual	
Cazuri specifice	Demontarea contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<p>Conform normelor de folosire a apei, stabilite și aprobate de către Primăria orașului, aplicate la numărul utilizatorilor</p> <p>✍ Conform clauzelor contractului de prestare a serviciilor pentru perioada în care echipamentele de măsurare au fost defectate sau demontate pentru verificare sau reparare, consumul se stabilește conform mediei calculate pe ultimele două luni, când echipamentul de măsurare a funcționat normal</p>
	Volumul apelor uzate evacuate de la utilizatorii – persoane juridice în producția cărora intră apa livrată de furnizor, precum și în cazul pierderilor ireversibile de apă în procesul tehnologic	<p>✍ În prezent, în orașul Telenești există o singură întreprindere, a cărei proces tehnologic presupune pierderi ireversibile de apă, specializată în producerea nucilor. Branșamentul instalat în secția de producție este prevăzut cu contor separat. Datele sunt înregistrate separat de către Inspectorul-controlor, volumul apelor uzate fiind determinat cu omiterea indicațiilor contorului din secția de producție.</p>
Facturarea		
Periodicitatea efectuării	<i>lunar</i>	
Document de plată eliberat	persoane fizice	<i>bon de casă</i>
	persoane juridice	<i>factură fiscală</i>
Formă document de plată	<i>tipizată</i>	
Mod eliberare	<i>Responsabililor de lucrul cu utilizatorii, în număr strict</i>	
Responsabil de completare	bon de casă	<i>Controlorii de sector</i>
	factură fiscală	<i>Inspector-controlor / Economist</i>
Perioada de raport	<i>1 (una) lună calendaristică</i>	

Efectuarea plăților	
Periodicitatea efectuării plăților	<i>lunar</i>
Perioada	<i>în momentul citirii indicațiilor contoarelor și efectuării calculelor</i>
Mod	<i>individual</i>
Baza	<p><i>consumul efectiv</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Pentru persoanele fizice volumul consumului este calculat nemijlocit în momentul citirii indicațiilor contoarelor prin contrapunere cu indicațiile anterioare</i> ✍ <i>Pentru persoanele juridice volumul consumului este calculat în momentul completării facturilor fiscale, prin contrapunerea indicațiilor contoarelor din luna curentă cu indicațiile înregistrate în luna precedentă</i>
Forma achitării	<p><i>în numerar</i></p> <p><i>la casieria Întreprinderii</i></p> <p><i>la casieriile bancare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii doar cu Banca de Economii</i> ✍ <i>Suma spre achitare e determinată de către utilizator, în funcție de volumul apei consumate (stabilit în baza indicațiilor contoarelor de apă) și tarifele în vigoare</i> ✍ <i>Plata pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este încasată la contul de decontare al Întreprinderii</i> <p><i>direct reprezentantului Întreprinderii împuternicit cu dreptul de verificare și citire a indicațiilor contoarelor (Controlorul de sector)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Sumele percepute de la utilizatori sunt transmise zilnic, la începutul zilei la contabilitatea Întreprinderii, însoțite de bonurile de casă în baza cărora au fost încasate achitățile</i>
	<p><i>decontări fără numerar</i></p> <p><i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către utilizatorii persoane juridice</i>
	<p><i>persoane fizice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>În cazul achitării în numerar direct reprezentantului Întreprinderii (Controlorul de sector) – în momentul citirii indicațiilor contoarelor</i> ▪ <i>În cazul achitării la casieria Întreprinderii sau la casieriile bancare - 15 zile de la data primirii documentelor de plată*</i> <p><i>* conform contractului de prestare a serviciilor</i></p>
Termen de achitare	<p><i>persoane juridice</i></p> <p><i>30 zile de la data primirii documentelor de plată*</i></p> <p><i>* conform contractului de prestare a serviciilor</i></p>
Perioada de primire a dezacordului cu suma calculată	<p><i>30 zile*</i></p> <p><i>* conform contractului de prestare a serviciilor</i></p>
Perioada de revedere a documentelor de plată de către Întreprindere	<p><i>7 zile lucrătoare*</i></p> <p><i>* conform contractului de prestare a serviciilor</i></p>
Mod de rambursare a diferențelor calculate în detrimentul utilizatorului	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Rambursare*</i> ✓ <i>Reducere din suma calculată a plății pentru perioada următoare de calcul*</i> <p><i>* conform contractului de prestare a serviciilor</i></p>

Colectarea datoriilor		
Responsabil	persoane fizice	Controlorii de sector
	persoane juridice	Inspector-controlor / Economist
Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Acordarea cu scop stimulatoriu a unui adaos la salariu pentru responsabilii de colectarea plăților (controlorii) în sumă de 10% din suma totală colectată în luna curentă • Organizarea de campanii de colectare a datoriilor de comisii speciale formate din reprezentanți ai Întreprinderii (Directorul tehnic, Controlorul de sector, Maistrul pe apeduct și canalizare, Lăcătușul) • Negocieri directe cu datornicii purtate de către Directorul tehnic (Inginerul șef) • Întocmirea lunară a listei datornicilor • Prezentarea listei datornicilor către Primărie ✍ În cazul în care cetățeanul nu prezintă certificat care atestă lipsa datoriilor față de furnizorul local de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, semnat și ștampilat la Întreprindere, acestuia nu i se eliberează certificatele solicitate • Distribuie prin intermediul controlorilor de preîntâmpinări nominale privind datoria existentă și posibilitatea deconectării de la apeduct în cazul neachitării în termenul indicat, cu suportarea cheltuielilor de deconectare • Expedierea prin scrisori recomandate de preîntâmpinări privind datoria existentă și posibilitatea deconectării de la apeduct în cazul neachitării • Vizite de lucru cu utilizatorii în vederea perceperii datoriilor din partea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii • Întocmirea unui act de restructurare a datoriilor, semnat de ambele părți ✍ Forma tipizată a actului de restructurare a datoriilor există în format electronic • Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă • Acționarea în judecată a rău-platnicilor • Colectarea forțată a datoriilor cu intermediere din partea executorului judecătoresc 	

Concluzii și recomandări

Citirea indicațiilor de la contoare

-	Blocarea accesului controlorilor la instalațiile de evidență a consumului de apă
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Amplasarea căminelor pentru contoare în locuri greu accesibile pentru reprezentanții Întreprinderii ◀ Instalarea contoarelor nemijlocit în locuința utilizatorului (în special pentru utilizatorii din blocuri locative) ◀ Refuzul categoric din partea utilizatorului de a permite accesul în proprietatea sa privată ◀ Citirea indicațiilor contoarelor de către utilizator personal ◀ Achitarea în baza indicațiilor preluate personal de către utilizator

▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lipsa posibilității verificării stării tehnice a rețelelor interioare ale utilizatorului ▶ Lipsa posibilității verificării indicațiilor curente ale contorului ▶ Lipsa posibilității verificării integrității și funcționabilității aparatelor de evidență ale utilizatorului ▶ Lipsa posibilității verificării integrității sigiliilor aplicate ▶ Lipsa posibilității depistării instalațiilor și rețelelor necontorizate ▶ Imposibilitatea verificării corectitudinii citirii indicațiilor contoarelor
⇐	<p>⇐ <i>Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control (Inspectorului-controlor, Controlorilor de sector, Directorului tehnic (Inginerului șef), Maistrului pe apeduct și canalizare) cu legitimații de de serviciu</i></p> <p>⇐ <i>Includerea unor clauze în contractul de prestare a serviciilor privind obligația utilizatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților autorizați ai Întreprinderii pe proprietatea utilizatorului în scopul verificării și citirii indicațiilor contoarelor</i></p> <p>⇐ <i>În cazul neasigurării repetate a accesului reprezentantului autorizat al Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare, cât și pentru efectuarea altor lucrări de exploatare și întreținere a acestora:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor</i> • <i>Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare</i> • <i>Anunțarea Inspectorului-controlor referitor la cazul de refuz a accesului</i> • <i>Avertizarea scrisă din partea Întreprinderii, prin scrisoare recomandată sau prin preîntâmpinare scrisă, înmănată sub semnătură</i> • <i>Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate conform normelor de consum al apei, aprobate în modul stabilit, aplicat la numărul utilizatorilor</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului</i> ✍ <i>Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat</i> ✍ <i>Termen - din momentul expirării termenului specificat în avertismentul în scris transmis utilizatorului</i> ✍ <i>Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor</i> ✍ <i>Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării</i> • <i>Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorilor de achita serviciile prestate în termenul indicat în preîntâmpinarea transmisă în formă scrisă utilizatorului</i> <p>⇐ <i>Amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii</i></p>
-	<p>Lipsa utilizatorului în momentul efectuării vizitei de citire a indicațiilor contoarelor</p>
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Lipsa unui grafic stabil al vizitelor ◀ Abateri de la graficul de vizite obișnuit ◀ Lipsa de responsabilitate a utilizatorilor ◀ Intervenirea unor situații urgente la utilizator
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesitatea efectuării repetate a vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor ▶ Pierderi de timp ▶ Abateri în graficul de vizite

	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar a vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună ↪ Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinarea obligativității aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită ↪ Informarea obligatorie, în timp util a utilizatorului, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor, referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului de sector ↪ Informarea obligatorie, în timp util a Controlorului de sector, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina utilizatorului
-	Deficiențe ale sistemului actual de evidență a indicațiilor contoarelor
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Forme învechite de ducere a evidenței ◀ Ducerea evidenței exclusiv în formă manuală, în registre pe suport de hârtie ◀ Lipsa unui soft specializat de evidență a utilizatorilor și a consumurilor acestora
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Imposibilitatea delegării către utilizator a dreptului citirii indicațiilor contoarelor și prezentării către Întreprindere în termenele stabilite a datelor înregistrate ▶ Necesitatea obligatorie a implicării unor responsabili din partea Întreprinderii (Controlori) în citirea lunară a datelor <ul style="list-style-type: none"> ↪ chiar și în cazul unor utilizatori cu consum redus și constant al apei ▶ Dificultatea urmăririi în timp a evoluției volumului de apă consumat ▶ Dificultatea comparării indicațiilor în cadrul aceleiași categorii de utilizatori ▶ Dificultatea întocmirii documentelor de raport pentru diverse perioade de referință
↪	<p>Ținerea fișelor de evidență a contoarelor în 2 exemplare:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pentru Întreprindere <ul style="list-style-type: none"> ↪ Pentru comodatate, evidența contoarelor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor (a se vedea recomandările pentru subcapitolul 3.3.2.6. Relații cu utilizatorii), cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului 2. pentru utilizator <ul style="list-style-type: none"> ↪ Prezența fișei de evidență la utilizator va asigura un nivel mai înalt de încredere în calculele efectuate ↪ În momentul verificărilor de rutină, datele din fișele de evidență vor fi contrapuse pentru analiza corectitudinii datelor <ul style="list-style-type: none"> ↪ Fixarea volumului apei furnizat în fișele de evidență a contoarelor ↪ Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în fișele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului
Efectuarea calculelor	
-	Efectuarea calculelor în mod manual
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Dotarea tehnică insuficientă ◀ Lipsa unei metodologii scrise de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate pentru toate cazurile specifice întâlnite în practica Întreprinderii
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Neconcordanță între clauzele contractuale și metodologia de calcul aplicată în cazuri concrete ▶ Erori de calcul

	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Elaborarea la nivel de Întreprindere a unei metodologii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate, care ar prevedea toate cazurile posibile: <ul style="list-style-type: none"> • demontarea pentru verificare sau reparare a echipamentelor de măsurare • branșarea neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare (Anexa 3) • folosirea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare (Anexa 4) • încălcări în evidența volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate • evacuarea de către utilizator în sistemul public de canalizare a apelor uzate cu depășiri ale volumului sau CMA a substanțelor poluante ↳ Utilizarea tehnicii moderne de calcul și implementarea unui soft specializat care ar permite automatizarea procedurii de efectuare a calculelor
Facturarea	
+/-	Lipsa facturilor de plată pentru utilizatorii - persoane fizice
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Lipsa suportului tehnic necesar ◀ Insuficiența personalului calificat, care s-ar ocupa de introducerea lunară a datelor și tipărirea facturilor ◀ Lipsa unui soft specializat care ar permite emiterea automatizată a facturilor
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lipsa cheltuielilor legate de emiterea facturilor ▶ Lipsa necesității angajării unei persoane responsabile de introducerea datelor și tipărirea facturilor ▶ Încălcarea clauzelor din contractul de prestare a serviciilor către populație care prevăd existența documentelor de plată ▶ În cazul în care ar exista, factura ar putea servi drept: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> document de plată pentru utilizator <input checked="" type="checkbox"/> instrument de informare în masă a utilizatorilor cu referire la modificările de tarife, regimul de livrarea a apei, întreruperile în livrarea apei <input checked="" type="checkbox"/> instrument de informare a fiecărui utilizator în parte referitor la termenul spre achitare, penalitățile percepute pentru întârzieri, datoriile pentru serviciile prestate, termenul de achitare a datoriilor <input checked="" type="checkbox"/> instrument pentru colectarea indicațiilor actuale ale contoarelor, prin indicarea acestora de către utilizator în spațiul special destinat prevăzut în factură <input checked="" type="checkbox"/> instrument de justificare a plăților încasate <input checked="" type="checkbox"/> instrument de certificare a achitărilor efectuate de către utilizator
↳	<p>↳ Trecerea de la sistemul de achitare actual la sistemul de achitare în bază de facturi (pentru agenții economici și instituții publice)) și chitanțe (pentru populație):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achiziționarea unui soft specializat care ar permite emiterea automatizată a facturilor • Angajarea unei persoane responsabile de facturare • Elaborarea formei tipizate a facturilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Elemente cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în facturi sunt prezentate în Anexa 10 • Stabilirea periodicității emiterii facturilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Periodicitate recomandată de emitere a facturilor - lunar

	<ul style="list-style-type: none"> • Trecerea la regimul de colectare a datelor desemnat în cadrul contractului actual de prestare a serviciilor: <ul style="list-style-type: none"> ☐ 23-28* a lunii curente, între orele 8⁰⁰-19⁰⁰ – pentru populație ☐ 23-26* a lunii curente, între orele 8⁰⁰-17⁰⁰ – pentru agenți economici și instituții publice <p>pentru a asigura încadrarea în timp a tuturor etapelor ulterioare (distribuirea facturilor, încasarea plăților)</p> • Stabilirea termenului limită de emitere a facturii <ul style="list-style-type: none"> ✍ Termen recomandat: cel târziu, până la data de 15 a lunii următoare celei în care prestația a fost efectuată • Stabilirea unui termen de scadență de la data emiterii facturilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Termen recomandat: <ul style="list-style-type: none"> • Pentru persoane juridice: 15 zile¹¹ • Pentru persoane fizice: 30 zile¹¹ ✍ Înscrierea datei emiterii facturii și termenului de scadență pe factură ✍ Stabilirea unor penalități de întârziere pentru fiecare zi de întârziere a plății de la data scadenței sub formă de procent (0,xx %) din suma totală facturată • Stabilirea perioadei și graficului de distribuire a documentelor de plată la utilizatori
Efectuarea plăților	
+/-	<p>Încălcarea cerințelor normative privind încasarea banilor în numerar – primirea de către controlori a achitărilor în numerar fără aparate de casă</p>
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Obişnuința dobândită ca urmare a utilizării îndelungate a practicii respective ◀ Numărul redus al alternativelor de achitare accesibile la nivel de localitate ◀ Lipsa unor avertizări și/sau amenzi din partea organelor și instituțiilor abilitate locale și de stat (Inspectoratul fiscal, APL ș.a.) ◀ Posibilitatea obținerii unui venit suplimentar pentru angajații pe post de controlor <ul style="list-style-type: none"> ✍ din contul adaosului la salariul controlorilor oferit sub formă de procent (10%) din suma colectată a achitărilor ◀ Posibilitatea atragerii forței de muncă prin oferirea adaosurilor la salariu ◀ Posibilitatea asigurării unei rate înalte de colectare a achitărilor, inclusiv a datoriilor din partea utilizatorilor ◀ Nivel înalt de acceptanță din partea utilizatorilor ◀ Rata înaltă de utilizare a posibilității de achitare direct către controlor, în momentul citirii indicațiilor ◀ Accesibilitate și comoditate pentru utilizatori
▶	<p>Riscuri legate de perceperea plăților direct de către controlori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prezentarea cu întârziere a sumelor colectate de către controlori ▪ Utilizarea sumelor colectate în scopuri personale de către controlori ▪ Sustragerea / pierderea sumelor colectate de către controlori ▪ Punerea în pericol a securității controlorilor

¹¹ Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evitarea întârzierilor în achitarea de către utilizatori a contravalorii serviciilor ▶ Rata înaltă de colectare a achitărilor, inclusiv a datoriilor din partea utilizatorilor ▶ Alternativă suplimentară de achitare pentru utilizatori ▶ Accesibilitate și comoditate pentru utilizatori, în special pentru cei cu mobilitate redusă (pensionari și invalizi)
<ul style="list-style-type: none"> ↪ 	<p>↪ <i>Determinarea numărului strict al bonurilor de casă eliberate zilnic controlorilor pentru încasarea achitărilor din partea utilizatorilor în baza numărului preconizat al utilizatorilor ce urmează a fi vizitat în ziua curentă</i></p> <p>✍ <i>Numărul utilizatorilor ce urmează a fi vizitat în ziua curentă va fi determinat în funcție de graficul de citire a indicațiilor contoarelor (recomandat a fi întocmit anterior) sau prin divizarea numărului total de utilizatori deserviți de fiecare controlor în parte la numărul zilelor lucrătoare din luna curentă</i></p> <p>↪ <i>Semnarea contractelor de răspundere materială obligatorie de către reprezentanții Întreprinderii responsabili de colectarea plăților (Controlori de sector, Inspector-controlor)</i></p> <p>↪ <i>Introducerea obligativității raportării zilnice (la începutul zilei pentru ziua precedentă) de către Controlori către Inspectorul-controlor a rezultatelor activității de colectare a plăților de la utilizatori</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Număr bonuri de casă primite • Zona vizitată (cu menționarea adreselor concrete) • Număr achități înregistrate • Suma colectată • Număr bonuri de casă rămase (cu menționarea cauzei) <p>↪ <i>Menținerea adaosului actual la salariul controlorilor oferit sub formă de procent din suma colectată a achitărilor</i></p> <p>✍ <i>Efecte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + minimizarea riscului prezentării cu întârziere a sumelor colectate de către controlori + motivarea angajaților în colectarea plăților curente și a datoriilor de la utilizatori <p>↪ <i>Acordarea săptămânală a adaosului la salariu oferit sub formă de procent din suma colectată</i></p> <p>✍ <i>Efecte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + prezentarea sumelor încasate de la utilizatori în ziua perceperii plății + fluidizarea fluxului de mijloace bănești din încasările curente <p>↪ <i>Dotarea Controlorilor cu aparate de casă</i></p> <p>! <i>În acest caz dispare necesitatea aplicării recomandărilor prezentate mai sus</i></p> <p>✍ <i>Plata în numerar va fi efectuată obligatoriu prin folosirea documentului special de plată și aparatului de casă respectiv¹²</i></p> <p>↪ <i>Prevederea de penalități de întârziere a achitării costului serviciilor</i></p> <p>↪ <i>Verificarea periodică, fără preîntâmpinare, a lucrului controlorilor și a corectitudinii datelor prezentate de către aceștia în rapoartele lunare</i></p> <p>✍ <i>Măsuri recomandate în cazul depistării de nereguli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>efectuarea recalculării volumelor apei livrate și/sau apelor uzate evacuate, în conformitate cu indicațiile contoarelor în stare de funcționare, în cazul depistării în urma controlului a neconcordanțelor între indicațiile contoarelor și datele prezentate de către controlor</i> ✓ <i>privarea controlorului de dreptul de a citi indicațiile și a determina volumele serviciilor furnizate</i>

¹² Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

-	Inconsistența mecanismului de achitare a serviciilor Întreprinderii
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Număr restrâns de instrumente și mijloace de plată disponibile pentru utilizatorii Întreprinderii ◀ Utilizarea preponderentă a formei de achitare în numerar direct către reprezentanții autorizați ai Întreprinderii (Controlorii) ◀ Colaborarea cu o singură bancă: Banca de Economii ◀ Sistarea contractului de încasare a achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu Poșta Moldovei ◀ Capacitatea tehnică, financiară și organizatorică redusă a Întreprinderii
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posibilități și alternative limitate de achitare ▶ Disconfort pentru utilizatori ▶ Dependență înaltă a achitărilor față de graficul de vizite a controlorilor
⇌	<p>⇌ <i>Diversificarea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția utilizatorilor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu toate băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate</i> • <i>Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu Poșta Moldovei</i>
Colectarea datoriilor	
-	Dificultăți în încasarea contravalorii serviciilor prestate și colectarea datoriilor de la utilizatori
◀	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Inconsistența mecanismului de achitare a serviciilor Întreprinderii ◀ Aflarea în etapa de concepere a unei proceduri de colectare a datoriilor ◀ Lipsa unei proceduri formalizate de colectare a datoriilor
▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fluctuații ale încasărilor ▶ Imposibilitatea fluidizării încasărilor bănești ▶ Dificultăți financiare
⇌	<p>⇌ <i>Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici¹³</i></p> <p>✍ <i>Quantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor</i></p> <p>⇌ <i>Elaborarea unei metodologii de lucru cu utilizatorii, care ar cuprinde prevederi referitoare la modalitățile și condițiile de colectare a datoriilor</i></p> <p>⇌ <i>Organizarea în continuare a campaniilor de colectare a datoriilor, cu implicarea în comisiile de lucru, pe lângă reprezentanții Întreprinderii, a reprezentanților Primăriei</i></p> <p>⇌ <i>Avertizare în scris, sub semnătură, a utilizatorilor, după expirarea termenului indicat de achitare a costului serviciilor, precum că în cazul neachitării datoriei în termenul indicat, furnizarea ulterioară a serviciilor poate fi suspendată, prin debransare</i></p> <p>✍ <i>Indicarea termenului de achitare - obligatorie</i></p> <p>⇌ <i>Aplicarea de amenzi pentru neachitarea facturilor pentru apă și canalizare în termenele stabilite de Întreprindere și comunicate utilizatorului în formă scrisă și în timp util</i></p> <p>⇌ <i>Debransarea restanțierilor de la sistemul de alimentare cu apă, în cazul neachitării a cel</i></p>

¹³ Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<p><i>puțin 50% din suma datoriei</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Acționarea rău-platnicilor în judecată pentru recuperarea forțată a restanțelor ☛ Înregistrarea plăților preluate de la utilizator în contul achitării datoriilor utilizatorului în ordine cronologică ☛ Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici pentru serviciile de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate, care urmează a fi debransați pe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare ▪ profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.) ▪ site-ul oficial al Întreprinderii <p><i>☞ după crearea acestora</i></p>

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

Limitarea furnizării apei

Asigurarea utilizatorilor cu apă și/sau servicii de evacuare a apelor uzate în oraș se efectuează de către Întreprindere 24 din 24 ore. În prezent distribuția apei în zona centrală a orașului Telenești se face după un program instituit de ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești, care presupune sistarea serviciului în intervalul de timp dintre orele 12⁰⁰ și 5⁰⁰.

! Cauza: *Evitarea situațiilor de avarie a rețelelor pe timp de noapte*

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

☛ Contractul cu privire la prestarea serviciilor

☞ Conform contractului cu privire la prestarea serviciilor este prevăzută opțiunea livrării apei potabile conform unui grafic aprobat de către Primăria orașului, cu o durată nu mai mică de opt ore

☛ Reprezentanții Întreprinderii

☛ Reprezentanții Primăriei

Pentru perioada de iarnă alimentarea cu apă se preconizează a fi asigurată 24 ore pe zi, pentru evitarea cazurilor de îngheț a rețelelor.

Recepția apelor uzate se efectuează în mod normal în regim non-stop.

Suspendarea temporară a furnizării apei

Cazurile posibile de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, cu și fără obligația informării preventive a utilizatorilor din partea Întreprinderii sunt prezentate în Anexa 7.

Informarea utilizatorilor se efectuează de către Întreprindere în ziua efectuării lucrărilor de sistare sau preventiv, în decursul a 1-5 zile, în funcție de caz, până la ziua suspendării posibile a prestării serviciilor prin următoarele mijloace:

☛ controlorii și reprezentanții Întreprinderii

☛ afișarea anunțurilor la utilizatori (la scara blocurilor locative)

☛ telefon

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

Suspendarea definitivă a furnizării apei

Cazurile de debranșare a utilizatorului de la sistemul public de apeduct și canalizare sunt prevăzute în condițiile de întrerupere sau anulare a valabilității contractului stipulate în contractul-tip cu privire la prestarea serviciilor (Anexa 8).

Până în prezent nu au fost cazuri de debranșare a utilizatorilor de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare prin desființarea instalațiilor de racordare ale utilizatorului la rețelele publice, practicându-se doar obturarea bransamentelor de apă și racordurilor de canalizare ale utilizatorului.

Concluzii și recomandări

<p>-</p>	<p><i>Alternative reduse de informare în masă a utilizatorilor referitor la suspendarea alimentării cu apă / recepționării apelor uzate:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ <i>lipsa mass-media (post de televiziune, radio, ziar) în oraș</i> ◀ <i>lipsa facturilor și chitanțelor de plată pentru utilizatorii – persoane fizice</i> ◀ <i>lipsa serviciului de dispecerat</i> ◀ <i>lipsa prezenței on-line a Întreprinderii</i>
	<p>⇒ <i>Informarea preventivă a serviciilor respective ale Primăriei cu referire la suspendările planificate ale livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate în oraș</i></p> <p>✍ <i>În multe cazuri, la apariția cazurilor de sistare de către Întreprindere a serviciilor de furnizare a apei, cetățenii (care nu au fost informați din timp) se adresează la Primărie cu întrebări referitoare la cauzele și termenul sistării, manifestând un grad înalt de nemulțumire. În aceste condiții, ar fi indicat ca Întreprinderea să anunțe preventiv serviciile respective ale Primăriei referitor la sistarea planificată a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate, cu indicarea cauzei și termenelor planificate de înlăturare a cauzelor respective.</i></p> <p>✍ <i>Această măsură ar reprezenta o metodă suplimentară de informare a utilizatorilor, fără implicarea de resurse (financiare, de timp, umane, materiale etc.) suplimentare din partea Întreprinderii și ar asigura prevenirea cazurilor de nemulțumire din partea utilizatorilor și evitarea sancțiunilor din partea Primăriei.</i></p> <p>⇒ <i>Extinderea zonelor de plasare a anunțurilor scrise referitoare la suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>panouri informative din zonele publice ale orașului, inclusiv cel al Primăriei</i> • <i>magazine</i> • <i>instituții publice</i> <p>⇒ <i>Distribuirea informației privind sistarea livrării serviciilor prin intermediul rețelei Internet, prin publicarea informațiilor pe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> <i>site-ul oficial al Primăriei localității</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>conturile Întreprinderii pe site-urile de socializare</i> <p>✍ <i>În acest scop se recomandă crearea contului personalizat al Întreprinderii pe site-urile de socializare, care au un nivel înalt de popularitate în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)</i></p> <p>⇒ <i>Distribuirea informației privind sistarea livrării serviciilor prin intermediul reprezentanților Întreprinderii, care interacționează, în procesul executării sarcinilor lor de serviciu, permanent și direct cu utilizatorii (Controlori de sector, Inspector-controlori)</i></p>

	<p>⇒ Crearea la Întreprindere a serviciului de dispecerat, prin instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii și instalarea unui număr de telefon, făcut public prin diverse metode (publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.), care va fi accesibil 24/24.</p> <p>⇒ Funcțiile serviciului de dispecerat vor include și obligația de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ a informa utilizatorii referitor la suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate ✓ a răspunde la întrebările utilizatorilor referitor la cauzele și termenele planificate de înlăturare a cauzelor respective.
-	<p><i>Lipsa unor termene fixe și concrete pentru fiecare dintre cazurile de suspendare (limitare) a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate</i></p>
	<p>⇒ Prevederea pentru cazurile de suspendare (limitare) a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate care prevăd obligativitatea înștiințării în prealabil a utilizatorilor a unor intervale de timp (în zile) fixe până la începerea lucrărilor, cu divizare în funcție de cauza concretă, în care Întreprinderea este obligată să informeze utilizatorii și serviciile respective ale Primăriei (în caz de necesitate)</p> <p>⇒ Termenele, cu caracter recomandat, în decursul cărora Întreprinderea are obligația de a înștiința în prealabil utilizatorul referitor la suspendarea livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate sunt prezentate în Anexa 9</p> <p>⇒ Stabilirea tuturor cazurilor posibile de sistare a prestării serviciilor, cu precizarea termenului concret de informare preventivă a utilizatorilor din partea Întreprinderii, cu divizare în funcție de categoriile de utilizatori (dacă se consideră necesar)</p> <p>⇒ Revederea termenelor de informare preventivă a utilizatorilor din partea Întreprinderii pentru cazurile de sistare a prestării serviciilor stabilite în contractele-tip de prestare a serviciilor. La moment acestea se diferențiază atât pe categorii de utilizatori (subiecția ai contractelor), cât și pe tipuri de servicii prestate aceleiași categorii de utilizatori.</p>
-	<p><i>Probabilitatea înaltă a apariției riscurilor legate de suspendarea (limitarea) livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nemulțumiri și pretenții din partea utilizatorilor ▶ Risipa de apă ▶ Inundarea încăperilor și clădirilor ▶ Avarierea utilajelor și mașinilor
	<p>⇒ Stabilirea doar cu acordul și prin decizia Primăriei a graficului de furnizare a apei în cazul apariției unor probleme ce impun necesitatea instituirii unui regim redus de furnizare a apei</p> <p>⇒ Informarea în termen util a utilizatorilor referitor la suspendarea (limitarea) preconizată a serviciilor</p> <p>⇒ Informarea utilizatorilor referitor la obligația de a asigura, în perioada sistării serviciilor, decuplarea instalațiilor interioare proprii prin închiderea tuturor vanelor și robinetelor, pentru evitarea risipei de apă și a inundării spațiului la reluarea furnizării apei, și de a lua măsuri de protecție împotriva avarierii utilajelor și mașinilor</p>

3.3.2.6. Relații cu utilizatorii

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

Tabelul 27. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori

Mijloc de intermediere	Rol în comunicare
Mas-media locală (scrisă, TV) <i>În oraș lipsesc mijloacele mass-media (post de televiziune, radio, ziar)</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Raportul financiar, comunicate de presă, avize de sistare a serviciilor etc.
Angajații Întreprinderii <i>În lipsa unui departament sau a unei subdiviziuni de calcul și lucru cu abonații, în calitate de intermediari direcți între utilizatori și Întreprindere apar controlorii, sracinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Clarificarea întrebărilor referitoare la facturare, contracte, conectare etc.
Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate	<input checked="" type="checkbox"/> Acord de furnizare <input checked="" type="checkbox"/> Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și utilizatorului <input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și utilizator
Condica de sugestii și reclamații Întreprinderea ține Condica de sugestii și reclamații ¹⁴ seria CS Nr. 004785 a Întreprinderii Municipale Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești începând cu data de 28.07.2005 când aceasta a fost înregistrată la Primăria or. Telenești. <i>Până la momentul de față, în Condica de sugestii și reclamații a Întreprinderii lipsesc înregistrări referitoare la sugestiile și reclamațiile parvenite din partea utilizatorilor. Cauza rezidă în faptul că toate sesizările și reclamațiile din partea utilizatorilor parvin în formă verbală, fie sub formă de adresări în scris.</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor <input checked="" type="checkbox"/> Tratarea plângerilor și reclamațiilor
Pretenții și adresări în scris <i>Conform prevederilor contractului-tip de prestare a serviciilor Întreprinderea se obligă să precuete și analizeze în termenii stabiliți contractual și de legislația în vigoare toate pretențiile și adresările în scris ale utilizatorilor</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor <input checked="" type="checkbox"/> Tratarea plângerilor și reclamațiilor
Registre de evidență a utilizatorilor <i>Evidența utilizatorilor este realizată în mod manual, în registre pe suport de hârtie. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței utilizatorilor revine controlorilor de sector. Evidența este dusă separat pe categorii de utilizatori: populație și instituții publice și agenți economici.</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Evidența utilizatorilor <input checked="" type="checkbox"/> Evidența consumurilor lunare a fiecărui utilizator în parte <input checked="" type="checkbox"/> Evidența contoarelor
Dispecerat <i>În cadrul Întreprinderii lipsește serviciul de Dispecerat</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea situațiilor de avarie <input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor

¹⁴ În conformitate cu prevederile Regulamentului cu privire la modul de înregistrare a sesizărilor și reclamațiilor consumatorilor în Condica de sugestii și reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.429 din 26.04.2004

<p>Internetul</p> <p>✍ În prezent, Întreprinderea lipsește din mediul on-line. Internetul nu este utilizat ca mijloc pentru comunicarea și menținerea relațiilor cu utilizatorii, din cauza capacității tehnice, financiare și organizatorice reduse a Întreprinderii</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea curentă, în masă, cu utilizatorii și cu publicul</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Informarea utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere</p>
<p>Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare¹⁵</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea procesului de furnizare a apei utilizatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre utilizatori și întreprindere</p>

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL

Recomandări

- ⇒ Crearea la Întreprindere a serviciului de dispecerat, prin instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii și instalarea unui număr de telefon, făcut public prin diverse metode (publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.), care va fi accesibil 24/24
- ⇒ Crearea unei adrese de e-mail a Întreprinderii, care urmează a fi făcută publică prin diverse metode
- ⇒ Crearea unei pagini separate (pentru fiecare Întreprindere Municipală aflată în gestiunea APL, inclusiv pentru Întreprinderea Municipală Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești) în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu informații generale referitoare la Întreprindere și activitatea acesteia, precum și cu datele de contact ale Întreprinderii
- ⇒ Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețelele de socializare cu popularitate sporită în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)
- ⇒ Crearea în perspectivă a unui site oficial al Întreprinderii
 - ✍ La stabilirea content-ului și design-ului site-ului drept model orientativ poate servi site-ul corporativ al S.A. "Apă-Canal Chișinău" (www.acc.md)
- ⇒ Deținerea condiții de sugestii și reclamații la un loc vizibil¹⁶
- ⇒ Elaborarea la nivel de Întreprindere a unui Regulament de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
 - ✍ În procesul de elaborare a Regulamentului urmează a fi implicată și APL¹⁷
- ⇒ Perfecționarea sistemului actual de evidență a utilizatorilor
 - ✍ Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor
 - ✍ Datele recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor sunt prezentate în Anexa 11
- ⇒ Introducerea unui sistem electronic de evidență a utilizatorilor
 - ✍ Achiziționarea unui soft specializat
 - ✍ Asigurarea compatibilității softului de evidență a utilizatorilor cu programa de evidență contabilă a Întreprinderii ce se recomandă a fi instalată.

¹⁵ Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

¹⁶ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

¹⁷ 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"

3.3.3. Politica tarifară

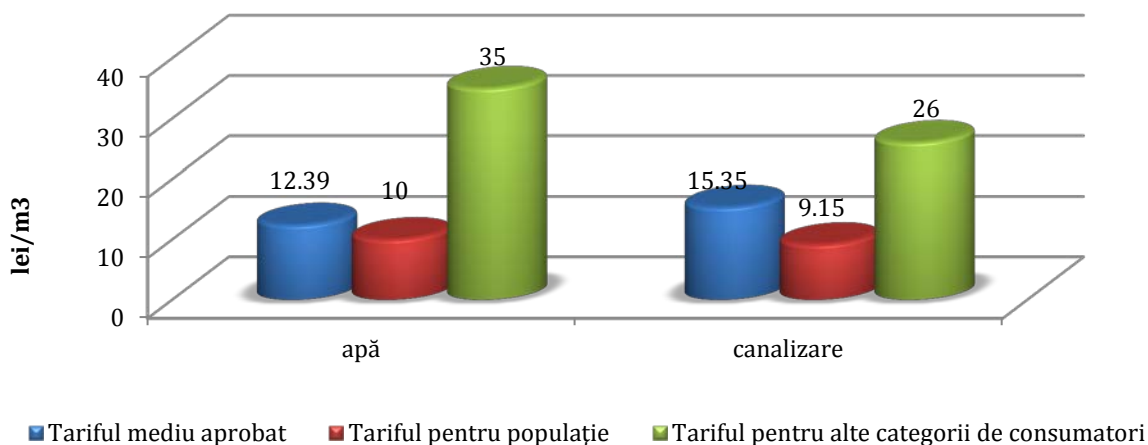
Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești sunt diferențiate pe categorii de utilizatori. La situația din octombrie 2013 sunt în vigoare tarifele aprobate în 30.09.2008 prin Decizia Consiliului Orășenesc Telenești nr. 11/3.

Diferențierea tarifelor pentru 1m³ de apă este efectuată în funcție de categoriile de utilizatori:

I. populația;

II. alți consumatori (instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele, agenți economici etc.)

Figura 8. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

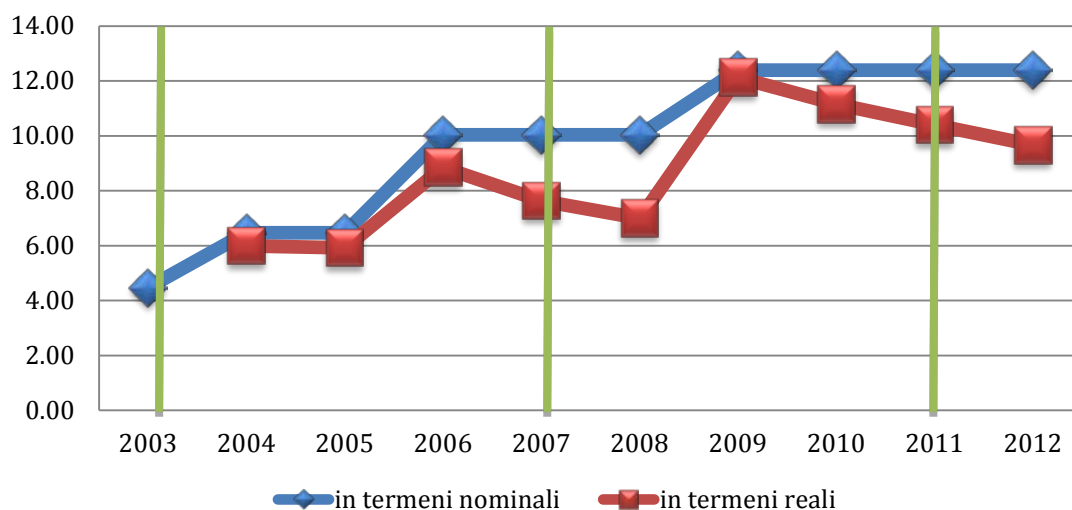


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual.

Evoluția tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare în termeni nominali și reali este prezentată în Figura 9 și Figura 10.

Figura 9. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali

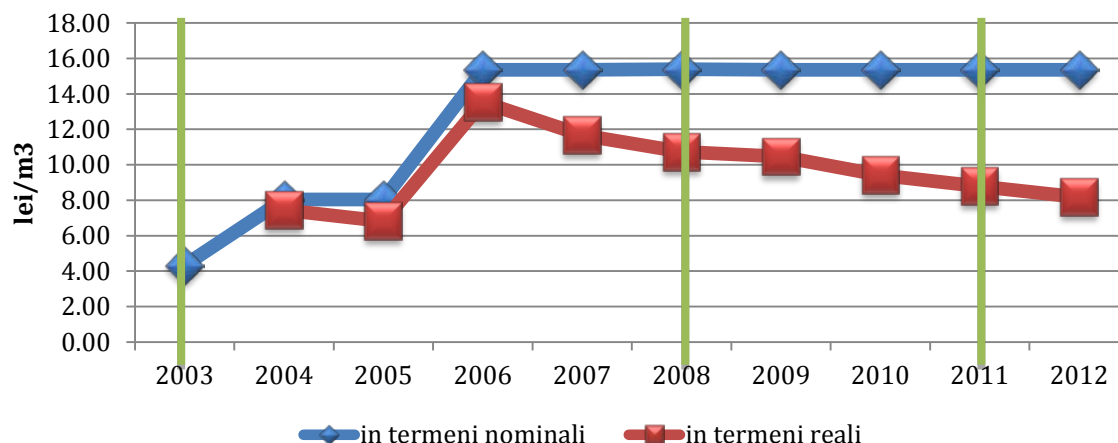


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă. Din anul 2003 până în 2012 acesta a avut numai trei creșteri.

Începând cu anul 2008 tariful nominal nu a avut creșteri. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi importante ale tarifului real.

Figura 10. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



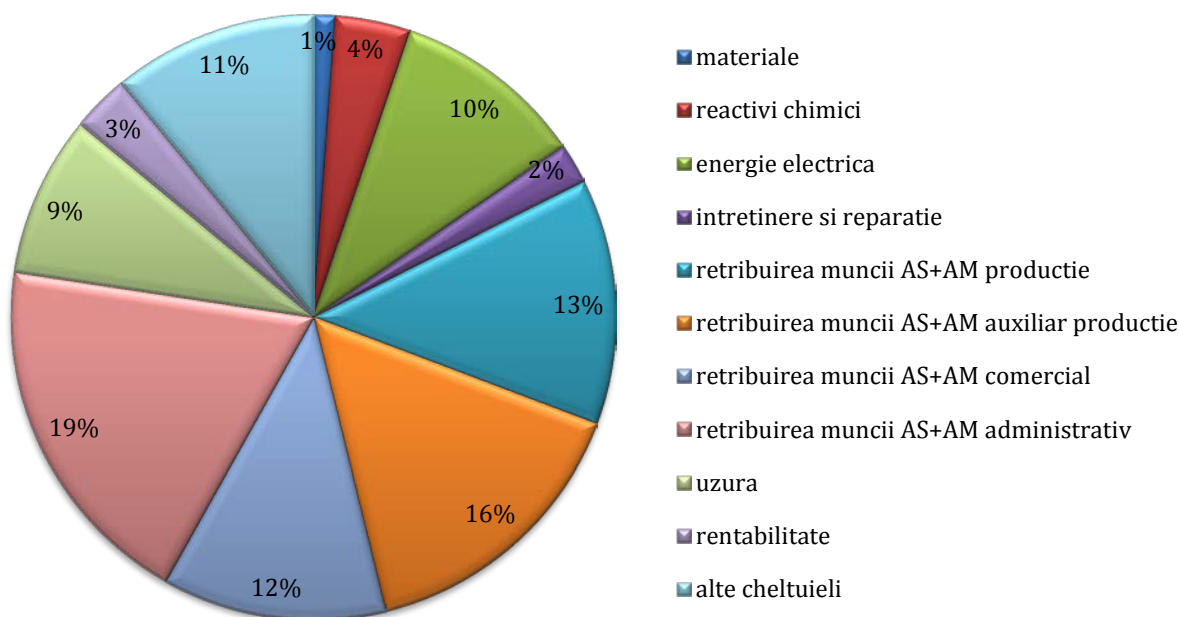
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare, nu a fost uniformă pentru perioada analizată. Din anul 2003 până în 2012 acesta s-a modificat în 2003 și 2005. În ultima perioadă tariful nominal nu a avut creșteri din anul 2006, ceea ce a dus la o diferență esențială, aproape de 2 ori, dintre tariful mediu în termeni nominali și reali.

Barele verzi din Figura 9 și Figura 10, indică anii în care au avut loc alegerile locale. În cele mai dese cazuri, imediat înainte de alegerile locale tarifele nu cresc.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază ale costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de Întreprindere în 2008, se prezintă în Figura 11 și Figura 12.

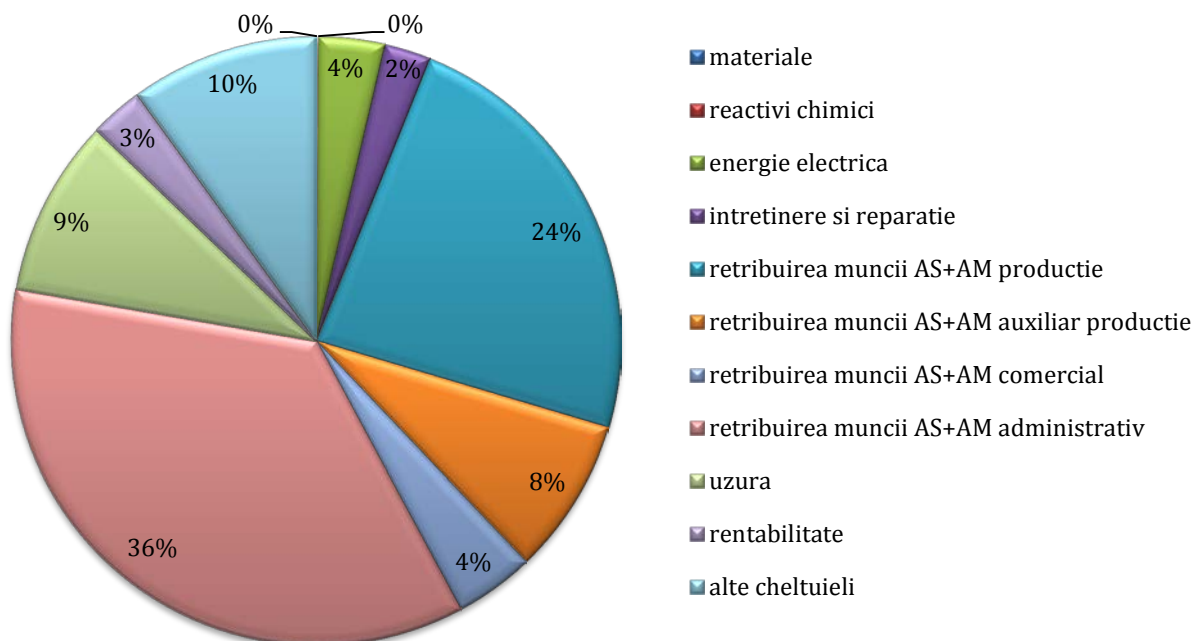
Figura 11. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



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

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii, inclusiv asigurările sociale și medicale-60%, 10% constituie cheltuielile cu energia electrică, 9% - uzura mijloacelor fixe etc.

Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



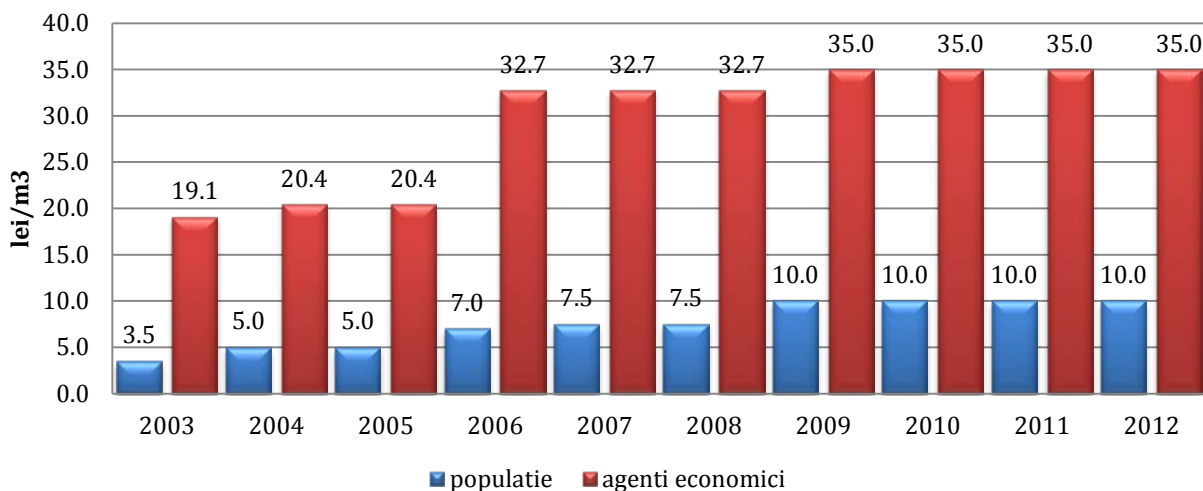
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii, inclusiv asigurările sociale și medicale, care constituie 72%, 4% constituie cheltuielile cu energia electrică, 9% uzura mijloacelor fixe etc.

Din datele analizare rezultă că *o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii*. Acest indicator pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu serviciul de alimentare cu apă. Pentru serviciul de alimentare cu apă în tarif a fost inclus salariul pentru 16 persoane, iar pentru canalizare 18 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 4,6mii m³ an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 2,6 mii m³ an per angajat.

Subsidarea încrucișată a tarifului pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare, ori suportarea unei părți din cheltuielile pentru populație de alți utilizatori, este politica tarifară practică pe larg în Republica Moldova. *Diferența dintre tariful pentru populație și agenți economici este în creștere pe parcursul anilor analizați.*

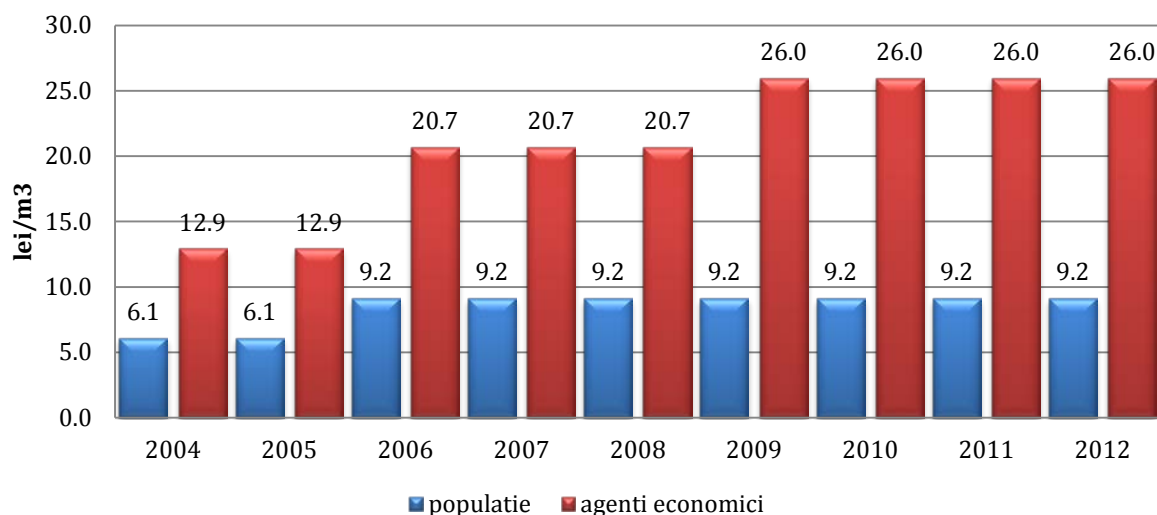
Figura 13. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici



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

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 3,5 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație, iar pentru serviciul de canalizare acest indicator este de 2,8 ori. Dacă în anul 2003, diferența a constituit 15,6 lei/m³, în 2012 aceasta are valoarea de 25 lei/m³. Evoluția acestui indicator în anii analizați demonstrează *o creștere a diferenței dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori*. Tarifele diferențiate creează *dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate*. Categoria de utilizatori - *populația* are o evoluție mai previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru *agenți economici* poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subsidiării încrucișate a tarifului, *riscul financiar*, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenți economici, este *acut*.

Figura 14. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici



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

Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de utilizatori populație și alte categorii, la fel ca și în cazul tarifului pentru apă, *crește în timp*. Dacă în anul 2003, diferența a constituit 6,8 lei/m³, în 2012 aceasta are valoarea de 16,8 lei/m³.

La fel tarifele mari pentru *agenții economici și instituțiile bugetare* comparativ cu tariful mediu și subvenționarea încrucișată a tarifului pentru *populație* contribuie la faptul că tot mai mulți *alți consumatori* forează propriile surse de apă, ceea ce afectează negativ situația economică a Întreprinderii. În Tabelul 28 sunt prezentate unele întreprinderi și instituții bugetare din localitate care au propriile surse de apă și volumul de apă utilizat de acestea anual.

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

Denumirea utilizatorului	Volumul anual de apă consumat, m ³
Spitalul Raional	7403
Centrul de Medicină Preventivă	308
Școala internat	2 026
Fabrica de vinuri	56
II „Anton Stanislav”	36
II „Vasile Bezprozvanii”	24
Total	9 853

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

Analizând volumul de apă consumat de industria din localitate, a fost efectuat calculul profitului de oportunitate (ratat) de către Întreprindere.

Pentru cazul livrării apei cu tariful mediu aprobat de 12,39 lei/m³ apă, Întreprinderea ar fi putut factura serviciu în valoare de:

$$C = 9853 \times 12,39 = 122079 \text{ lei/an;}$$

În acest caz costul mediu pentru serviciile de apă s-ar reduce cu 13,4%.

În cazul respectării Hotărîrii Guvernului nr.619 din 16.08.1994 care prevede că „Fîntînile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare. [Pct.4 introdus prin Hotărîrea Guvernului nr.67 din 25.01.2005, în vigoare 28.01.2005]”. În cazul conservării surselor proprii ale întreprinderilor, volumul de apă consumat de industrie ar influența benefic asupra procesului de uniformizare a tarifelor pentru diferite grupe de utilizatori.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare nu se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de Întreprindere.

Tabelul 29. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumirea indicatorului	UM	2009	2010	2011	2012
APĂ					
Volumul apei facturate	mii m3	59,4	62,6	65,8	70,7
Venituri	mii lei	823,0	911,3	984,9	1 063,3
Cheltuieli	mii lei	912,7	960,9	1 023,4	1 176,9
Tariful mediu rezultat	lei/m3	13,86	14,56	14,97	15,04
Costul	lei/m3	15,37	15,35	15,55	16,65
Acoperirea cheltuielilor de tarif		0,90	0,95	0,96	0,90
Diferența dintre tarif și cost per m ³	lei/m3	-1,51	-0,79	-0,59	-1,61
Diferența totală	mii lei	-89,70	-49,60	-38,50	-113,60
APĂ UZATĂ					
Volumul apei facturate	mii m3	73,7	43,3	44,4	46,9
Venituri	mii lei	610,1	702,1	742,1	770,1
Cheltuieli	mii lei	606,4	655,3	806,1	817,8
Tariful mediu rezultat	lei/m3	8,28	16,21	16,71	16,42
Costul	lei/m3	8,23	15,13	18,16	17,44
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,01	1,07	0,92	0,94
Diferența dintre tarif și cost per m ³	lei/m3	0,05	1,08	-1,44	-1,02
Diferența totală	mii lei	3,7	46,8	-64	-47,7

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

În acest scop se prezintă Tabelul 29, în care este calculată diferența dintre tariful și costul a 1m³ de apă și ape uzate evacuate. Pentru perioada analizată, 2009-2012, *costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif*. Indicatorul de acoperire a cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și variază ca valoare între 0,9 și 0,96, ceea ce a dus la un *venit ratat* ce a variat de la 38 mii lei, în 2011, la 118 mii lei în 2012. *Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună*. Pentru anii 2009 și 2010, valoarea indicatorilor depășește 1.

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 utilizatorilor. Conform aliniatului 2 din punctul 5 din „Strategia privind aprovizionarea cu apă și canalizare a localităților din

Republica Moldova", aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 662 din 13.06.2007, factura medie a unei gospodării din zona de prestare a serviciului de alimentare cu apă *nu trebuie să depășească 4% din venitul mediu pe gospodărie.*

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

Denumirea indicatorului	UM	Apă și canalizare	Apă
Tarif apă	lei/m ³	10	10
Tarif canalizare	lei/m ³	9,15	-
Venit urban trim. II 2013	lei/pers/luna	2007,8	2007,8
Consum existent	l/pers/zi	65	59
Factura lunară medie persoană	lei	37	18
Gradul de suportabilitate consum existent	%	1,9%	0,9%

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

În Tabelul 30 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru utilizatorii din orașul Telenești. Deoarece în oraș există utilizatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații au fost clasificați în cei care beneficiază doar de serviciul de alimentare cu apă și cei care beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 30 se observă faptul că pentru utilizatorii din categoria *populația*, beneficiari doar a serviciului de alimentare cu apă sau atât a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, *gradul de suportabilitate nu a depășit pragul de 4%*. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii de alimentare cu apă și canalizare (factura este calculată în mediu pentru 65 l/pers/zi), sau doar de servicii de alimentare cu apă (factura este calculată în mediu pentru 59 l/pers/zi).

Această metodă în cazul Republicii Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 21,9% din populație¹⁸, 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 previziona un consum echivalent cu 125 l/pers/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, pentru costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 16,7 lei/m³ iar pentru canalizare 17,4 lei/m³.

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

Denumirea indicatorului	UM	Apă și canalizare	Apă
Costul apa	lei/m ³	16,7	16,7
Costul canalizare	lei/m ³	17,4	-
Consum estimat	l/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	127,8	62,4
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi	%	6,4%	3,1%

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

În această situație factura medie lunară per o persoană, pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, va fi de 127,8 lei/lună, iar *gradul de suportabilitate este de 6,4%*. Pentru situația utilizatorilor doar a serviciului de alimentare cu apă gradul de suportabilitate va fi de 3,1%. Este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de alimentare cu apă, fără includerea cheltuielilor pentru serviciul de canalizare. În această situație plafonul aprobat la nivel național al gradului de suportabilitate este depășit.

¹⁸ Conform datelor prezentate de Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova

3.3.4. Concurenți locali

Operatorul prestează servicii care se încadrează în noțiunea de „monopol natural”, ceea ce presupune lipsa unei concurențe a acestui segment al pieței. Acest fapt dă posibilitatea Întreprinderii de a dezvolta serviciile de alimentare cu apă și/sau canalizare solicitate de către populația orașului Telenești.

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 32. Principalii furnizori ai Întreprinderii

№	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	SA „Red Union Fenosa”	Energie electrică
2	SA „Moldtelecom”	Servicii telefonice
3	Centrul de Sănătate Publică	Analiza apei potabile
4	Inspekția Ecologică	Analiza apelor managerate
5	IM „Tirex-Petrol”	Produse petroliere
6	II „Iurie Daraban”	Diverse materiale

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.

Pe lângă produsele și serviciile indicate în Tabelul 32, Întreprinderea mai procură și piese de schimb. La procurarea acestora nu se conlucrează cu un furnizor anume, furnizorii variind de la caz la caz, de aceea pentru procurarea pieselor de schimb nu există contract de colaborare.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică și de efectuare a analizei apei 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 mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

3.4. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul Orășănesc Telenești din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Apă-Canal" Telenești din 30.08.2006, conform căruia scopul de bază al activității întreprinderii este captarea, epurarea, distribuția apei, servicii de expediere și transport prin menținerea apeductelor și canalizării în stare de funcționalitate.

Planificarea strategică a activității este obligațiunea nemijlocită a directorului Întreprinderii. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii.

În cadrul Întreprinderii nu există cultură managerială de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru. Din acest motiv nu sunt definite procesele decizionale și responsabilii de aceste procese, care ar trebui să tindă în activitatea sa la îndeplinirea obiectivelor strategice, fiind conformați cu misiunea Întreprinderii.

La Înreprimere se practică un mecanism *reactiv* de planificare strategică. Lipsa unei strategii complexe, minimizarea etapelor preliminare ale procesului de luare a deciziilor, presupune reacția rapidă, dar nu întotdeauna coerentă la semnalele intervenite (deciziile curente sunt deseori luate ca rezultat al schimbărilor de mediu și nu presupun utilizarea cărorva modele de luare a deciziilor).

Planificarea este limitată de o viziune de scurtă durată, conform unor obiective mai mult operaționale decât strategice. Obiectivele nu sunt determinate în cadrul unui plan strategic unic, unde ar trebui să fie indicată misiunea întreprinderii, obiectivele strategice, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale. Planificarea și monitorizarea indicilor de îndeplinire a obiectivelor operaționale se reflectă în "Informație cu privire la îndeplinirea programului de producere a ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești", care se întocmește trimestrial, semestrial, perioada de 9 luni, anual. Planificarea operativă redată include indicii conform planului prognozat și realul îndeplinit care este măsurat cantitativ și valoric conform ratei de îndeplinire (creștere/descreștere). Un alt obiectiv menționat în formă verbală cum ar fi "Majorarea numărului de clienți" este evidențiat în raportul privind "Evoluția numărului de clienți ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești." Raportul dat cuprinde informația pe parcursul anilor 2010-2012 conform indicatorilor cantitativi: numărul de clienți ai serviciului de alimentare cu apă, numărul de clienți ai serviciului de canalizare, numărul de clienți ai serviciului de alimentare cu apă și canalizare, unde clienții sunt segmentați în persoane fizice și persoane juridice.

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

Planificarea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - eficacitate ✓ Planificarea strategică este procesul care implică revizuirea condițiilor de piață, a nevoilor clienților, a dezvoltării tehnologice și a disponibilității resurselor, a tot ceea ce valorifică la oportunitățile specifice și ia în calcul amenințările cu care se confruntă întreprinderea
Planificarea operațională	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - eficiență

Misiunea întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distinctive și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări ✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra clientului decât asupra produsului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete ✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii ✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt ✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare ✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategia este menită să descrie imaginea pe care întreprinderea dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă întreprinderea, iar nu către cum vrea să acționeze ✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele ✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

Tabelul 34. Procesul recomandat de planificare strategică

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului de planificare strategică	
+/-	Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Obiective strategice stabilite pe parcursul apariției proiectelor de finanțare - Comunicare slabă dintre conducerea Întreprinderii și fondator - Lipsa politicii de dezvoltare strategică, atât la fondator, cât și la administrația Întreprinderii - Controlul slab asupra calității activității Întreprinderii - Monitorizarea slabă a situației Întreprinderii și poziționarea acesteia - Lipsa de implicare a administrației în dezvoltarea activă a relației Întreprinderii cu clienții - Implicarea directorului în activitatea operațională a Întreprinderii din motiv de implicare slabă a managerilor de la nivelurile ierarhice în susținerea activității Întreprinderii - Politică strategică slabă din care uneori derivă politica operațională din care rezultă obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Declararea unei viziuni de activitate pe termen lung ⇒ Redefinirea unei misiuni a Întreprinderii pe termen mediu ⇒ Identificarea obiectivelor strategice pe perioadă scurtă, medie și lungă din care să reiasă obiectivele operaționale clar menționate pe perioada scurtă și medie ⇒ Aplicarea metodelor de analiză și evaluare, care să ducă la elaborarea unei strategii durabile ⇒ Elaborarea strategiilor de dezvoltare pe perioadă scurtă, medie și lungă ⇒ Elaborarea planurilor strategice, care stabilesc evoluția organizației în ansamblu, pe o perioadă mai mare de 2-5 ani ⇒ 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 acțiune care conțin politicile, procedurile, regulile de realizare a activităților

3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional, ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este constituită din aparatul administrativ, subdiviziunea apeduct de alimentare cu apă, canalizare/salubritate, parc auto, bază de producere. Organizarea și funcționarea Întreprinderii sunt orientate spre realizarea obiectivelor sale în sensul că fiecare componentă organizatorică sau acțiune corespunde unor cerințe clar definite reieșite din obiectivele acesteia. Sistemul de conducere al Întreprinderii cuprind totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea, structurate într-un cadru organizațional în care se desfășoară procesele de conducere ale activității în ansamblul său. Sistemul de conducere al Întreprinderii este definit de următoarele componente și anume:

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

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

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

Aparatul administrativ

Structura aparatului administrativ al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Conducerea Întreprinderii			
Director	1	administrarea întreprinderii	Primarul orașului
Director adjunct (Inginer șef)	1	conducerea tehnică funcții Inspector la apeduct și canalizare	Director
Contabilitate și economie			
Economist șef	1	dezvoltarea economică a întreprinderii	Director
Contabil șef	1	evidența contabilă	Director
Contabil – casier	1	calcularea și eliberarea salariului evidența materialelor	Contabil șef
Personal			
Inspector pe cadre - secretar - dactilografist	1	politica pe cadre dactilografierea calculare plăți pentru servicii prestate populației	Director
Jurist (consultant)	post vacant	servicii și consultații juridice	Director
Servitoare	1	dereticarea localului, încăperilor administrative	Director
Paznic la baza de producere	3	paza teritorială a bazei de producere	Director adjunct

Subdiviziunea Apeduct și Canalizare

Sectorul Apeduct

Personalul din sectorul Apeduct are menirea de supraveghere a apeductelor de alimentare cu apă de la sursa de pompare până la consumatorul de apă. Specialiștii au obligațiunea de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de pompare și transportare a apei.

Sectorul Apeduct cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Inginer	post vacant		Director adjunct
Maistru superior apeduct și canalizare	1	conducerea totală a gospodăriei de apeduct și canalizare	Director adjunct
Maistru gospodărie electrică	1	securitatea energetică a întreprinderii	Director adjunct
Inspector la apeduct și canalizare	post vacant	lucrul cu agenți economici	Director adjunct
Controlor apeduct și canalizare	2	evidența serviciilor prestate populației	Director adjunct
Lăcătuș de accidente și restabilire	2	lichidarea avariilor pe rețea	Maistru apeduct și canalizare
Mașinist la stațiile de pompare	1	asistența funcționării în regim normal	Maistru apeduct și canalizare
Paznic rezervuare de apă	4	paza rezervuarelor de apă	Maistru apeduct și canalizare
Paznic la stația de nivel 2 de pompare a apei	1	paza stației de pompare	Maistru apeduct și canalizare
Sudor electric/gaz	post vacant		Maistru apeduct și canalizare

Sectorul Canalizare

Personalul din sectorul Canalizare are menirea de supraveghere a sistemului de canalizare. Specialiștii au obligațiunea de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de canalizare.

Sectorul Canalizare cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru apeduct și canalizare	1	conducerea muncitorilor	Maistru superior apeduct și canalizare
Controlor apeduct și canalizare	1	evidența serviciilor prestate populației	Director adjunct
Lăcătuș de accidente și restabilire	1	lichidarea avariilor în rețele	Maistru apeduct și canalizare
Mașinist la stații de pompare la canalizare	4	asistența funcționării în regim normal	Maistru apeduct și canalizare

Subdiviziunea parcul auto

Subdiviziunea Parcul auto are menirea de deservire a tehnicii specializate a serviciului de alimentare cu apă și canalizare. Specialiștii subdiviziunii au obligațiunea de a deservi serviciul tehnic prin automatizarea proceselor de transportare, reparație, asenizare. Subdiviziunea prestează servicii de transport la comandă persoanelor fizice și juridice.

Subdiviziunea Parcul auto cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Șoferul mașinii specializate	1	desfundarea sistemului de canalizare	Maistru superior apeduct și canalizare
Șoferul mașinii de asenizare	1	curățarea sistemului de canalizare	Maistru superior apeduct și canalizare
Hamalul mașinii de asenizare	post vacant	lichidarea avariilor în rețele	
Tractorist	post vacant	asistența funcționării în regim normal	
Mașinist excavatorist	1	lucrări de pământ la lichidarea avariilor	Maistru superior apeduct și canalizare

În cadrul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești activează în total 31 de persoane.

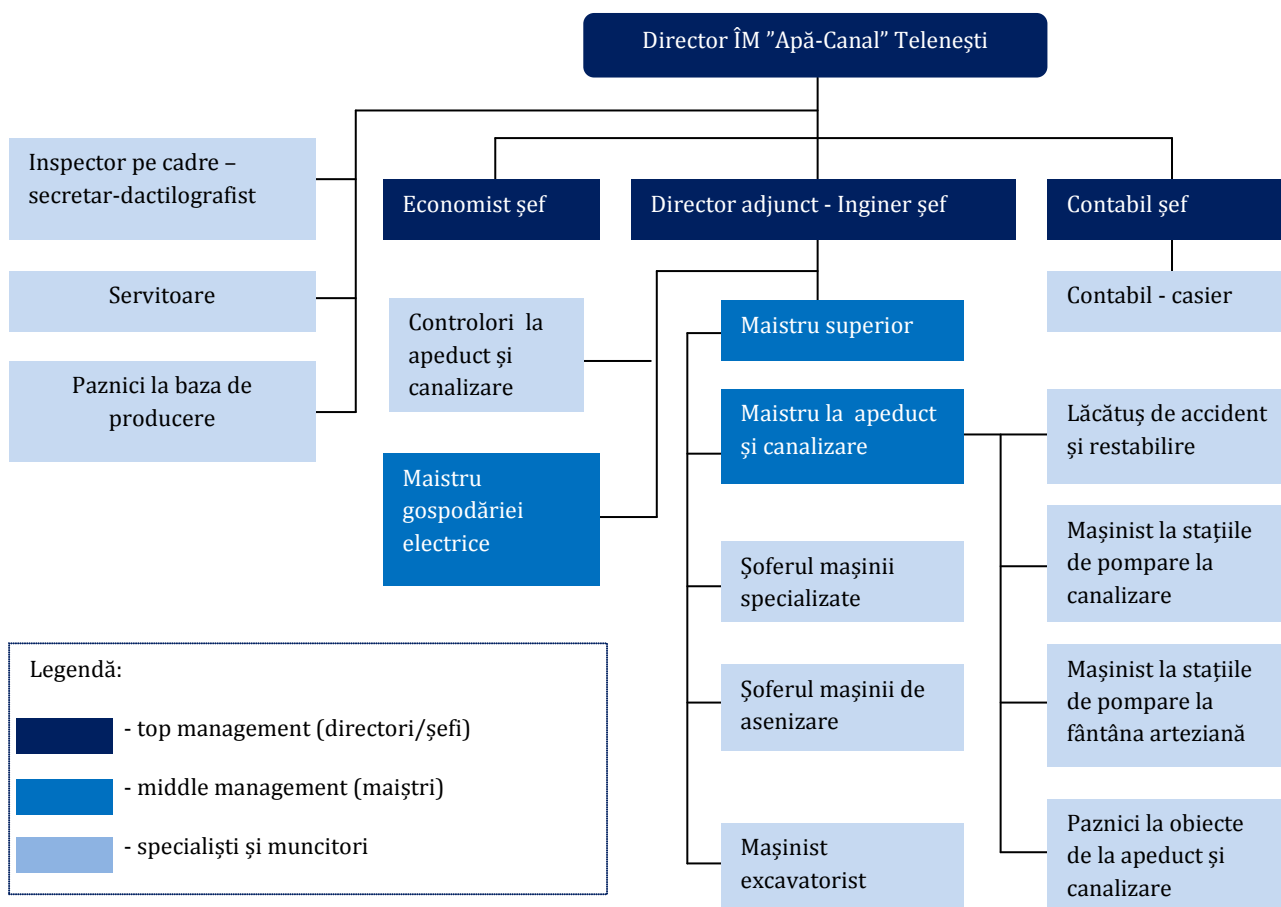
Funcțiile specialiștilor sus enumerate pot fi grupate în funcții de conducere și funcții de execuție:

- funcții de administrare (conducere) - 8,5 (8 persoane și 0,5 îndeplinirea funcției de maistru gospodărie electrică) funcționari cu funcții de administrare (conducere)
- funcții de execuție - muncitori - 22,5 (22 persoane și 0,5 îndeplinirea funcției de mașinist excavatorist)

În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană.

Organigrama ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești, elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată Figura 15:

Figura 15. Organigrama ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești



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

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 directă a directorului cu personalul executiv/muncitori + Elaborarea organigramei + Repartizarea responsabilităților personalului + Repartizarea personalului conform funcțiilor personalului + Repartizarea activității pe subdiviziuni - Absența subordonării organizate a personalului
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Repartizarea pe subdiviziuni a aparatului administrativ ⇒ De revăzut posturile în subdiviziuni ⇒ De revăzut subordonarea personalului ⇒ De revăzut organigrama după subdiviziuni ⇒ De descris organigrama desfășurată, care include toate posturile existente la Întreprindere

3.4.3. Sistemul de management

Managementul organizațional

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

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

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

Puncte forte:

- + Din punct de vedere organizatoric, activitatea este structurată rațional conform cerințelor genului de servicii la apeduct și canalizare
- + Există o divizare clară și flexibilă a muncii conform funcțiilor
- + Se urmărește divizarea proceselor de bază, cum sunt prestarea serviciilor (vânzare), producere, reparații
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative interne
- + Se practică elaborarea planurilor operaționale anuale, pentru 9 luni, semestriale și trimestriale cu indicatori măsurabili cantitativi și valorici

Puncte slabe:

- Abateri în divizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii: un angajat având obligațiunile de bază mai înlocuiește prin cumul alte posturi, vacante la zi
- Unii funcționari îndeplinesc prin cumul pe o durată îndelungată responsabilitățile altor posturi, ceea ce duce la scăderea nivelului de productivitate a muncii
- Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luare a deciziilor
- Nu există o viziune strategică cu descrierea procesului
- Nu există plan strategic care s-ar reflecta în planul operațional cu scop de îndeplinire a obiectivelor prin formarea și controlul riguros de îndeplinire a indicatorilor din care să rezulte un plan de acțiuni pentru a atinge rezultatele planificate

Recomandări

- ⇒ Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora
- ⇒ Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni
- ⇒ Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională

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 Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este redată în Tabelul 35.

Tabelul 35. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

Criteria	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem neautomatizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem automatizat de prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea proceselor organizaționale și operaționale
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cauze: <ul style="list-style-type: none"> ◀ lipsa automatizării proceselor pe subdiviziuni ◀ absența interconexiunii informaționale dintre subdiviziuni
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale)	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Informația este sistematizată pe subdiviziuni ✍ Informația este parțial sistematizată
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional factografic	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Nu se petrece analiza informațională externă ✍ Se petrece doar analiza parțială a informației interne în baza documentației existente ✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale ✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Directorul este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Director
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior ✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor zilnice, săptămânale, lunare cu angajații ✍ Capacități reduse ale sistemului informațional actual de a furniza date în forma și de structura necesare pentru realizarea procesului de revizie și audit
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronice (parțial)	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Din motiv de absență a sistemului automatizat de informare și dotarea limitată cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate manual și sunt păstrate pe suport de hârtie
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe și telefon procesul de transmitere a informației este continuu ✍ Transmiterea informației nu are un caracter regulat și se desfășoară haotic ✍ Pentru sistematizarea informațională Directorul organizează zilnic ședințe cu șefii de subdiviziuni în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor

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

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

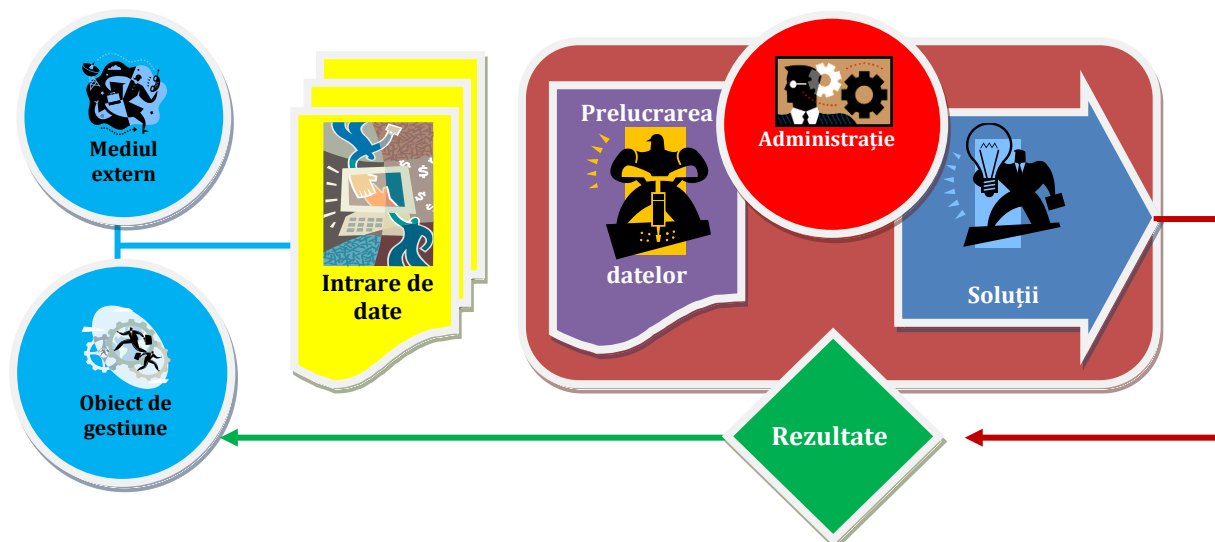
Tabelul 36. Infrastructura informațională a ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

Rețea internă	
Calculatoare	Director - 1 unitate Contabil șef - 1 unitate Inspector cadre - 1 unitate Total - 3 unități
Tehnică de birou	Printer - 2 unități Copiatoare - 2 unități Fax - 1 secretar Total - 5 unități
Intranet	NU
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	11 unități - numere corporative
Telefoane staționare	Director/secretar - 1 unitate Economist - 1 unitate Contabilitate - 1 unitate Rezervuar - 1 unitate Stația de pompare - 1 unitate Oficiu - 3 unități Total - 8 unități
Stații telefonice mobile	NU
Softuri	
nu	

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

Structura sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este reflectată în Figura 16.

Figura 16. Structura sistemului informațional ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești



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

Structura sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este prezentată în Tabelul 37.

Tabelul 37. Structura sistemului informațional al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

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 și economistului</p>
	Director	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor operaționale și tactice ✓ Formarea statelor de personal și a tarifelor <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate</p> <p>Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională</p>
Nivelul de gestiune	Șefii de subdiviziuni /secții	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității subdiviziunii / secției, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din subdiviziuni/secții</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă a subdiviziunii / secției ✓ Controlul operațional al activității subdiviziunii / 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 subdiviziunii / secții</p>
	Muncitori	<p>Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Îndeplinirea sarcinilor operaționale ✓ Raportare <p>Cerințe: exactitate, claritate, operativitate</p> <p>Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru</p>
Nivelul exploatațional		

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

Canalele de bază, prin intermediul cărora este realizată transmiterea informației în interiorul Întreprinderii și care formează legătura dintre mediul intern și cel extern al Întreprinderii sunt determinate de posibilitățile și cerințele structurii informaționale actuale ale Întreprinderii. În Tabelul 38 sunt prezentate toate canalele care intermediază fluxurile informaționale în cadrul Întreprinderii, precum și cu mediul extern.

Tabelul 38. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

Modalități / Instrumente de comunicare	Sistemul informațional local		Sistemul informațional global		
	Angajați	Angajați - Management	Întreprindere - Autoritate publică	Întreprindere - Client	Întreprindere - Societatea
Întâlniri personale	După necesitate	După necesitate	După necesitate	După necesitate	După necesitate
Ședințe periodice	1/lună	1/săptămână	2/săptămână	-	-
Rapoarte de activitate	-	-	1/lună	-	-
Telefon fix	-	-	-	După necesitate	-
Telfon mobil	-	zilnic	zilnic	După necesitate	-
Ședințe on-line	-	După necesitate	După necesitate	-	-
Rețea internă	-	-	-	-	-
Scrisori oficiale	-	-	După necesitate	După necesitate	-
Scrisori	-	-	-	-	-
Scrisori electronice	-	-	-	-	-
Skype	-	-	-	-	-
Rețele socializare	-	-	-	-	-
Anunțuri în presă	-	-	-	-	-
Ediții periodice	-	-	-	-	-
Televiziune	-	-	-	-	-

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

După cum se observă din Tabelul 38 mijloacele de comunicare utilizate preponderent pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii sunt ședințele. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică mobilă, care asigură comunicarea atât între angajații Întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează Întreprinderea.

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești din 30.08.2006 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Telenești):

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

Sistemul de gestiune a Întreprinderii este prestabilit de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Primăriei Telenești, 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 conducătorul acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul • În caz de necesitate, în structura administrativă poate fi inclus consiliul - director • Principiile de instituire și funcționare a consiliului - director în aceste cazuri se definesc în regulamentul cu privire la activitatea consiliului - director al Întreprinderii, care se aprobă de către fondator • Angajarea conducătorului e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă • În contractul încheiat între fondator și conducător se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care conducătorul desemnat își exercită atribuțiile de antreprenor, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului • Conducătorul poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract • În termenul de valabilitate al contractului fondatorul nu are dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, exceptând cazurile prevăzute în condițiile contractuale sau de legislația în vigoare • Relațiile conducătorului sau consiliului - director al Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale
Activitatea economică	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la producția, lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială, sporirea veniturilor salariaților săi • Temelia programelor de producere o constituie contracturile încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materii 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-și resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii • Prețurile pentru serviciile pentru care Întreprinderea deține monopol sunt reglementate de stat • Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație
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 comisia de revizie sau revizorul Întreprinderii ori de către o organizație de audit, autorizată în acest scop prin contract special • Controlul ctivității 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 desfășurează în temeiul deciziei fondatorului sau altui organ competent • În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare • În cazul fuziunii Întreprinderii cu o altă unitate economică, toate drepturile și obligațiunile patrimoniale trec către întreprinderea apărută în urma acestei fuziuni • Desființarea Întreprinderii este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator sau de alte organe împuternicite de aceasta • Din momentul desființării administratorul nu poate întreprinde noi operațiuni

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"> ▶ Micșorarea vitezei de prelucrare a informației ▶ Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor ▶ Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util ▶ Întârzieri de prezentare a informației operative conducerii ▶ 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 localităților cu scop de a lua decizii strategice, care apoi se vor reflecta în acțiuni operaționale
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor ⇨ Implementarea formelor de raportare ⇨ Implementarea registrelor 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 fixă și mobilă în mediul interior și cu cel extern ▶ Absența automatizării proceselor interioare (contabilitate, vânzări) ▶ Absența automatizării pentru comunicare externă ▶ Absența posibilității stocării integrale a informației la Întreprindere
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul modernă ⇨ Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor ⇨ Automatizarea secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet ⇨ Automatizarea Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare externă

3.4.4. Stilul de management

Se disting două tipuri umane de manageri:

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

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Directorul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești 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 prezintă tipul creatorilor.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Directorul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești 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, bunavoiență, 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 Directorului ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este cel democrat participativ.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 12.

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale stilului de management	
+/-	Utilizarea stilului de management democrat participativ
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Comunicare deschisă cu presonalul din toate subdiviziunile + Comunicare operativă cu personalul - Absența evaluării stilului de conducere și tipului de management
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↔ 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

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 Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești sunt prezentate în Tabelul 39.

Tabelul 39. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

criterii	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Modalitate de exercitare	Intern Extern	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Sistem de control integrat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ În legătură cu aceea că Directorul nemijlocit este implicat în procesele operaționale, procesul de control asupra proceselor din Întreprindere are un caracter centralizat ✍ Controlul nemijlocit și centralizat servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto
Grad de centralizare	Sistem de control centralizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea aparatului administrativ de conducere a Întreprinderii ✍ La nivel strategic de gestiune controlul este realizat de Director ✍ Controlul operațional este îndeplinit parțial de Directorul adjunct prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională și parțial de șefii de subdiviziuni ✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este parțial delegat Economistului șef
Grad de acoperire	Extins	✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitatea de execuție	Regular Operațional	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor interne ✍ Controlul se petrece zilnic în mod operațional
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Directorului
Subiecții controlului intern	<p>Directorul Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între angajați</p> <p>Șefii subdiviziunilor 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	<i>Este o comunicare deschisă inversă dintre personalul Întreprinderii de la toate nivelele, ce asigură operativitatea în transmiterea informației referitoare la situația curentă</i>
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	<i>Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru</i>
Grad de formalizare	Scăzut	<i>La Întreprindere nu există regulamente, standarde, reguli de control intern</i> <i>Controlul are un caracter impulsiv și situațional</i>
Documentarea	Parțial	<i>La Întreprindere este elaborată o metodă de raportare a gradului de îndeplinire a planurilor operaționale stabilite pentru Întreprindere, care cuprinde indicatori cantitativi și valorici pentru o perioadă de un trimestru, semestru, 9 luni, an</i> <i>În baza obligațiilor prevăzute în fișele de post se evaluează activitatea fiecărui angajat</i>

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

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în Tabelul 40:

Tabelul 40. Nivelurile controlului intern la ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești

Nivelul 4 Fondatorul	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile aparatului administrativ
Nivelul 3 Directorul	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea întreprinderii • Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele subdiviziunilor • Munca personalului
Nivelul 2 Șefii de subdiviziuni și secții	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea subdiviziunii • Rezultatele subdiviziunii • Munca personalului subdiviziunii
Nivelul 1 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 Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor

Legătura dintre funcțiile de control și planificare a managementului la ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești se evidențiază în formularea obiectivelor și planurilor unde sunt menționați indicatorii care redau eficacitatea activității Întreprinderii. Acești indicatori reflectă gradul de calitate atât valoric, cât și cantitativ a serviciilor prestate în baza nivelului de calitate a sistemului de furnizare a apei și canalizare. La Întreprindere se practică planificarea operațională prin indicatori de performanță pe perioadă scurtă. Planificarea dată și evaluarea gradului de îndeplinire sunt redată în "Informația despre îndeplinirea programului de producere al ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești trimestrial, semestrial, pentru 9 luni și anual. Indicatorii de bază ce caracterizează activitatea ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești sunt arătați în Anexa 13.

Raportarea indicatorilor respectivi oferă Directorului și personalului de decizie posibilitatea de a evalua rezultatele generale ale activității Întreprinderii, inclusiv de a depista activitățile generatoare de pierderi financiare și de apă.

Indicatorii de activitate stabiliți pentru anii 2010-2012, inclusiv prognozați pentru anul 2013, pot fi analizați în evoluție în Tabelul 41 și Tabelul 42.

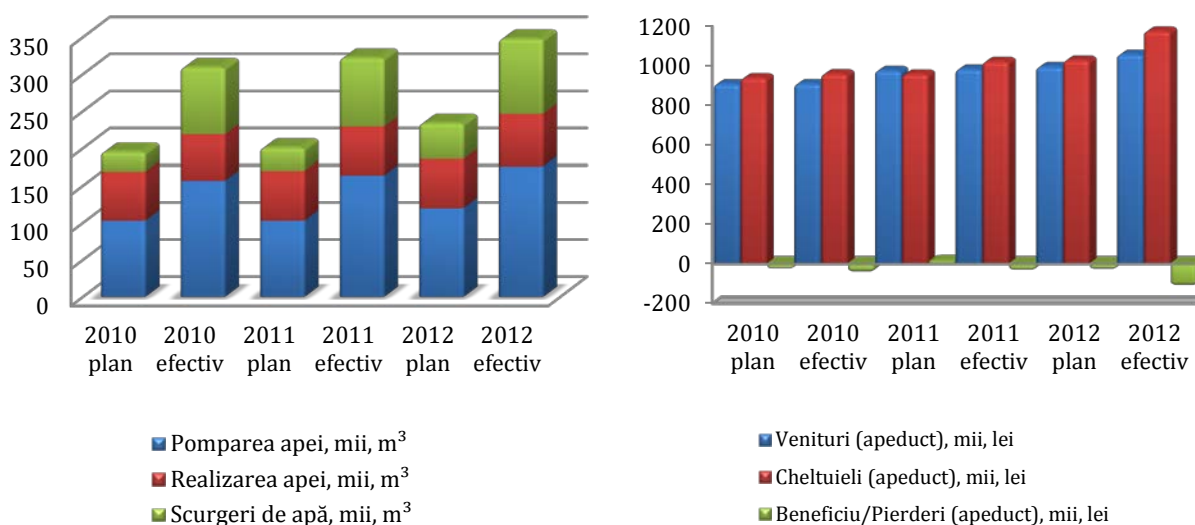
Tabelul 41. Indicatorii de activitate pentru ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești pe direcția de furnizare a apei persoanelor fizice și juridice, 2010-2013

№	Indicatori de activitate	UM	Plan				Real îndeplinit		
			2010	2011	2012	Prognoza 2013	2010	2011	2012
1.	Pomparea apei	mii m ³	103	103	120	140	156,6	163,7	175,9
2.	Realizarea apei	mii m ³	66	67	66	71	62,6	65,8	70,7
3.	Scurgeri de apă	mii m ³	26,4	31	48	63	90,1	92,9	101,4
4.	Venituri (apeduct)	mii lei	910	978	997	1077	911,3	984,9	1059,4
5.	Cheltuieli (apeduct)	mii lei	941	960	1030	1123	960,9	1023,4	1176,9
6.	Beneficiu/Pierderi (apeduct)	mii lei	(31)	18	(33)	(46)	(49,6)	(38,5)	(117,6)

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

Evoluția în dinamică în perioada anilor 2010-2012 a indicatorilor (cantitativi și valorici) reali și prognozați pentru direcția de activitate de livrare a apei este redată grafic în Figura 17.

Figura 17. Dinamica indicatorilor cantitativi și valorici reali și prognozați ai activității de livrare a apei, 2010-2012



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

Comparând valorile indicatorilor planificați și real îndepliniți pentru anii 2010-2013 se observă că nu există o strategie de dezvoltare și ameliorare a tendinței negative în activitatea Întreprinderii. Din această cauză rezultatele operaționale sunt destul de slabe de la an la an. Spre exemplu, este inadmisibilă planificarea permanentă a majorării volumului de scurgeri de apă.

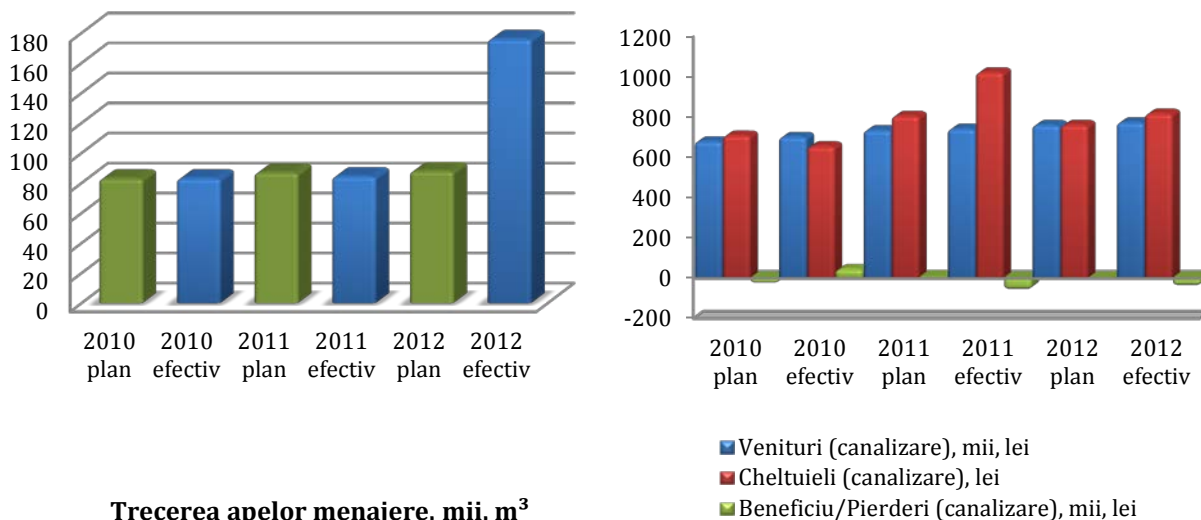
Tabelul 42. Indicatorii de activitate pentru ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenеști pe direcția de prestare a serviciilor de canalizare persoanelor fizice și juridice, 2010-2013

№	Indicatori de activitate	UM	Plan				Real îndeplinit		
			2010	2011	2012	Prognoza 2013	2010	2011	2012
1.	Trecerea apelor menajere	mii m ³	83	87	88	90	83,11	84,46	175,92
2.	Venituri (canalizare)	mii lei	680	735	761	789	702,12	742,05	774,07
3.	Cheltuieli (canalizare)	mii lei	709	725	761	813	655,34	806,14	817,81
4.	Beneficiu/Pierderi (canalizare)	mii lei	(29)	10	-	(24)	46,78	(64,09)	(43,74)

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

Evoluția în dinamică în perioada anilor 2010-2012 a indicatorilor (cantitativi și valorici) reali și prognozați pentru direcția de prestare a serviciilor de canalizare este redată grafic în **Figura 18.**

Figura 18. Dinamica activității ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenеști conform indicatorilor cantitativi pentru prestarea serviciilor de canalizare



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

Reieșind din indicatorii activității de canalizare care caracterizează situația exisysentă la momente recomandă elaborarea și implementarea unor acțiuni care vor duce la atingerea rezultatelor valorice pozitive.

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

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

3.5. Analiza managementului resurselor umane

3.5.1. Gestiunea resurselor umane

Echipe de conducere, responsabilități, delegare

ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești este administrată de Director. Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile Întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de Întreprindere cu Primăria orașului.

Figura 19 ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Directorului:

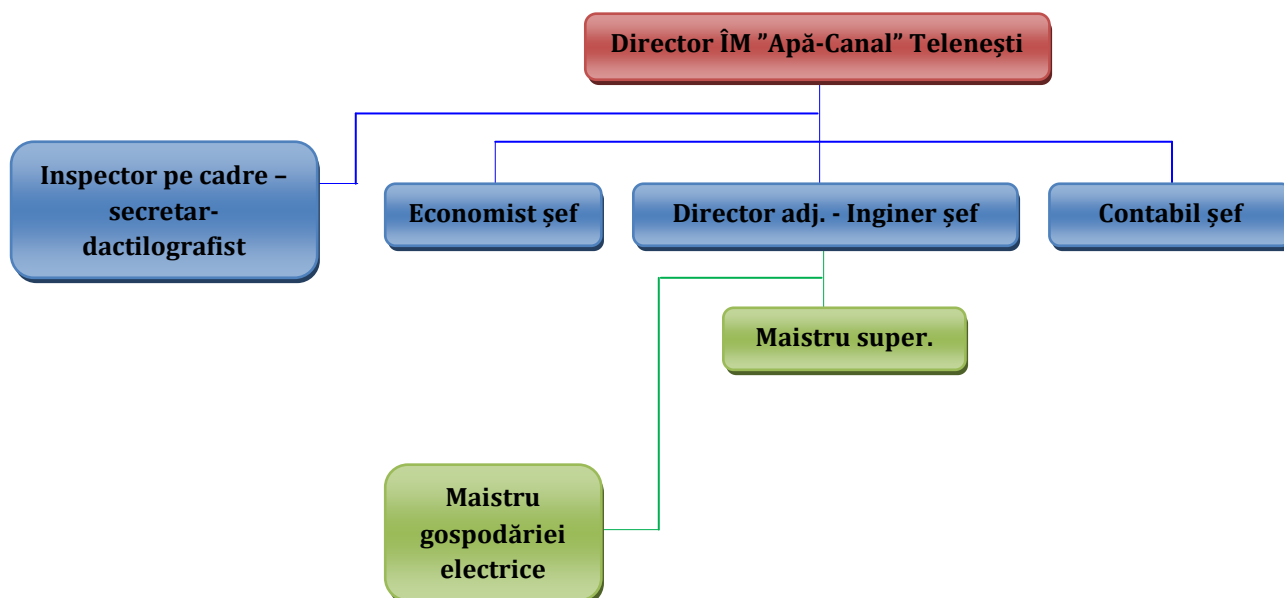
- *Directorul adjunct*, care realizează și funcțiile inginerului șef – exercită conducerea tehnică a Întreprinderii și îndeplinește funcțiile inspectorului la apeduct și canalizare (*management nivel de vârf*),
- *Economistul șef*, responsabil de dezvoltarea economică a Întreprinderii (*management nivel mediu*),
- *Contabil șef* - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- *Inspectorul pe cadre*, care exercită și funcțiile de secretar-dactilografist și care este responsabil de politica pe cadre, dactilografierea, precum și de calcularea plății pentru serviciile prestate populației (*management nivel mediu*).

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

- *Mastru superior* – conducerea totală a gospodăriei de apeduct și canalizare
- *Mastru gospodărie electrică* – securitatea energetică a Întreprinderii.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și suplینirea posturilor vacante de Inginer Șef, Jurișt, precum și de Secretar-referent. Structura recomandată a echipei de conducere este propusă în recomandări (Figura 22).

Figura 19. Echipa de conducere a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești



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

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 cu Direcția Economică și Contabilitate, precum și cu Direcția Cadre din partea Directorului către Directorul adjunct.

Strategii și politici de resurse umane

ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenеști 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 Întreprindere un concept nou.

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

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

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



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Cu ocazia, însă, a dezvoltării și implementării unui instrument HR pentru astfel de arii de intervenție se vizează și dezvoltarea capacității funcției HR. Odată cu dezvoltarea și implementarea unui instrument devin vizibile și aspectele asociate, iar întreprinderea poate acorda prioritate și altor direcții. Astfel, dezvoltarea strategiei de HR poate demara doar după dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor au înregistrat avansări semnificative.

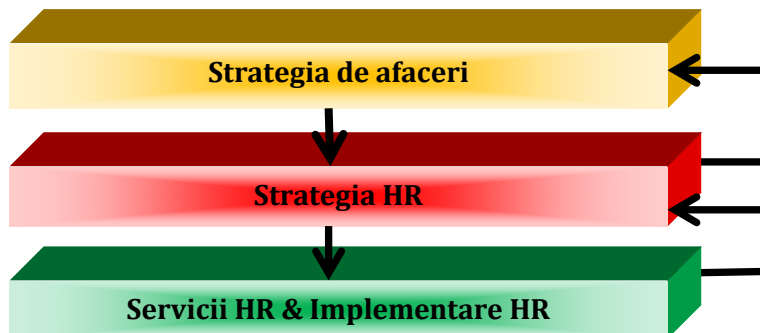
În final, se relevă faptul că dezvoltarea și implementarea instrumentelor HR necesare oricărei întreprinderi implică eforturi semnificative și timp, mai ales dacă pentru respectiva întreprindere se va aplica întregul set de instrumente.

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 Întreprinderii a unui mecanism funcțional care să canalizeze și să primească aceste informații de la poziții manageriale mai jos.

Astfel, pentru ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă Figura 21.

Figura 21. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal ale Întreprinderii, acestea sunt reglementate de legislația în vigoare, principalele acte legislative fiind:

- 🔓 Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea nr.154-XV din 28.03.2003, cu modificările și completările ulterioare
- 🔓 Legea nr. 847-XV din 14.02.2002 "Cu privire la salarizarea muncii"
- 🔓 Legea nr. 625-XII din 02.07.1991 "Cu privire la protecția muncii"
- 🔓 Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013

Un rol însemnat în reglementarea politicii de personal a Întreprinderii o au și actele normative interne la nivel de Întreprindere, după cum urmează:

- 🔓 Contractul colectiv și contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare)
- 🔓 Regulamentul intern (limba rusă) – 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 cu privire la premierea directorului ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești
- 🔓 Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților

Instrumentele HR și politicile HR aplicate deplin sau parțial în Întreprindere sunt:

- Planificarea personalului
- Recrutare, selectare și angajare
- Instruire și dezvoltare
- Evaluarea și atestarea
- Motivarea personalului
- Dezvoltarea culturii corporative
- Analiza posturilor și elaborarea fișelor de post

Aceste activități și interacțiunea dintre ele sunt descrise în Figura 20.

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

Fișe de post

În Întreprindere sunt stabilite fișe de post pentru posturile din administrație. Pentru a nu omite nimic și pentru a servi mai multor scopuri, au fost alcătuite fișe de post cu prea multe detalii (exemplu este dat în Anexa 20. Fișa de post a contabilului șef).

Astfel, este dificil să se distingă aspectele importante de cele minore. *Fișele de post sunt prea complexe, slab funcționale în practică și de aceea puțin folosite.* Mai mult decât atât, sunt niște fișe depășite, deoarece au fost întocmite și aprobate încă în anul 2000, adică mai mult de 13 ani în urmă, în limba rusă și pe 5 pagini fiecare. Deci, ele nu ajută prea mult ocupantul postului în a-i indica clar ce i se cere de fapt. În plus, evaluarea și structurarea critică a posturilor prin analiza sarcinilor și definirea postului nu au fost practicate în Întreprindere. Motivele principale au fost: capacitatea limitată HR; lipsa sarcinilor directe pentru efectuarea acestor activități.

Anexa 15 reflectă atribuțiile generale ale angajaților (conform fișelor postului acestora), precum și subordinea lor.

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în Întreprindere nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, *Întreprinderea elaborează în fiecare an statele de personal* (Anexa 21) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

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

Cheltuielile generale și administrative constituie 30-33% din cheltuielile Întreprinderii și reprezintă o cotă substanțială. *Ponderea cea mai mare din cheltuielile generale și administrative este înregistrată la cheltuielile privind remunerarea personalului administrativ* inclusiv fondul social. Ele constituie circa 75% din totalul cheltuielilor generale și administrative. Aceste cheltuieli sunt formate în urma remunerării persoanelor ce formează aparatul administrativ. Salariul mediu calculat pentru personalul aparatului administrativ inclusiv fondul social, în anul 2012 a constituit 3 768 lei/lună/persoană. Prin urmare, *repartizarea eficientă a personalului ar trebui să constituie una din sarcinile importante a specialiștilor în resurse umane.*

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenеști *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 de angajare este petrecut de Directorul Întreprinderii. Se implică de asemenea și Directorul adjuncț și Inspectorul pe cadre.

Angajarea în cadrul Întreprinderii se efectuează conform cererii angajatului în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, *inclusiv certificatul medical* ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Contracte de răspundere materială deplină nu se întocmesc. *Se întocmesc actele necesare (contract individual de muncă, ordin de angajare, T-2).* *Formele T-2 sunt foarte vechi,* elaborate cu mai mult de 20 de ani în urmă. *Ordinele de angajare (conținutul deplin) se înscriu în Registrul ordinelor manual,* ca și 25 de ani în urmă. Evidența contractelor individuale de muncă și a ordinelor se duce în registre. *Registrele nu sunt cusute, sigilate și numerotate.* Mai mult decât atât, *ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună.*

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

Cursuri de ridicare a calificării și instruire a forței de muncă din raioane sunt organizate și/sau intermediare de Oficiul forței de muncă, Inspectoratul fiscal ș.a.

În prezent *în Întreprindere nu există o politică și un plan de pregătire profesională*. Plus la toate, *din cauza lipsei mijloacelor bănești, instruirii nu se practică de mai mulți ani*. Astfel, chiar și atunci când sunt prezentate diferite oferte de instruire din partea diferitor instituții participarea nu este acceptată din lipsa mijloacelor bănești. Spre exemplu, specialistul care se ocupă de evidența personalului nu a participat la instruirii de foarte mulți ani. Acest fapt atestă o *atenție insuficientă față de pregătirea profesională continuă a angajaților Întreprinderii*.

Cu toate acestea, la Întreprindere *se întreprind anumite măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii*. Programele de instruire includ:

- programe de mărire a categoriei petru lăcătuși de accidente și restabilire (septembrie 2012)
- instructajele necesare (introdactiv, 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 adjunct.

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

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

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. La Întreprindere *a fost încheiat un Contract de asigurare cu Compania "ASITO"*, obiectul căruia constituie asigurarea a 30 de salariați ai Întreprinderii împotriva accidentelor de muncă, cu o acoperire de 24 de ore din 24 în perioada 28.08.2012 - 27.08.2013. Alt contract analogic după expirarea acestuia nu a fost încheiat.

În fiecare an, Întreprinderea 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 Întreprinderii de a controla riscurile legate de sănătate și securitate ocupațională. Documentele relevante în sfera protecției muncii existente în cadrul Întreprinderii sunt prezentate în Anexa 23.

Condiții de muncă sunt asigurate în felul următor: pentru aparatul administrativ - mobilă pentru oficiu, un computer la contabilul-șef, iar altul la inspectorul pe cadre, pentru parcul auto - instrumente pentru lăcutășerie, mijloace antiincendiare, pentru direcția apeduct și canalizare - instrumente pentru lăcutășerie, instrumente electrice, mijloace antiincendiare.

În Întreprindere procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea, însă *la Întreprindere nu se aplică sancțiuni disciplinare față de salariații care au încălcat disciplina muncii*. Cu ei *se duc discuții educative* la nivel de maiștri (managerii de linie) și la nivel de conducător al Întreprinderii.

Conflicte sociale, relații cu sindicate

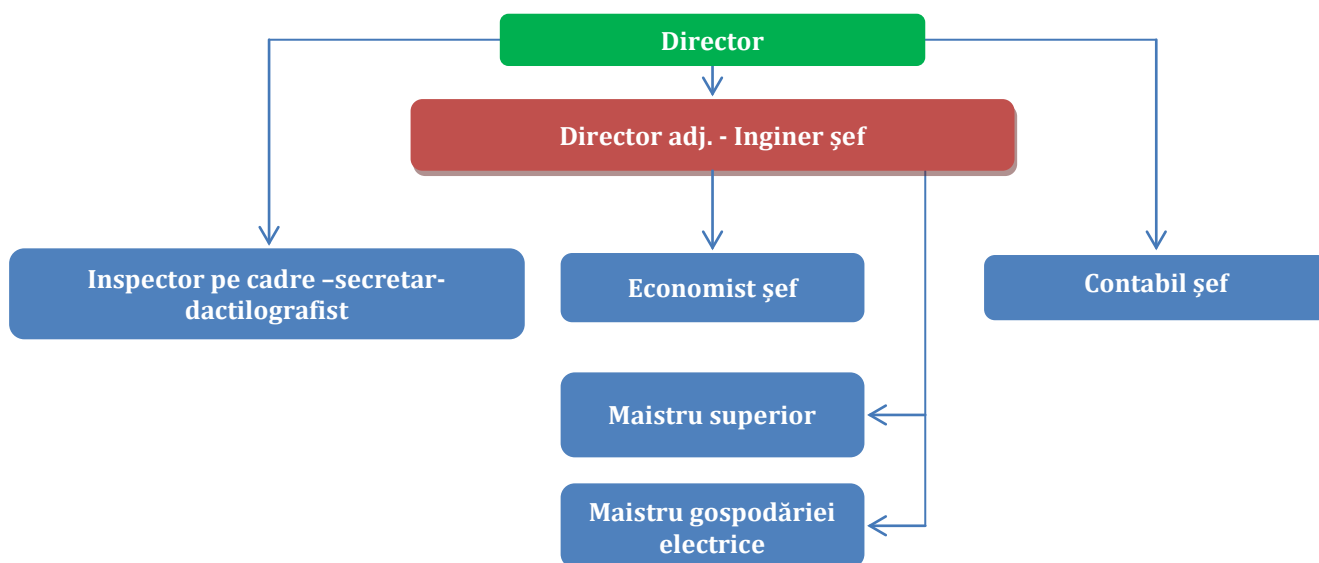
Relațiile dintre angajații și conducerea Întreprinderii sunt intermediare de Comitetul Sindical. Facilitățile sunt oferirea angajatorilor și angajaților a posibilității de a discuta politica companiei, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități. Comitetul mai permite reprezentanților angajaților oportunitatea de a fi implicați în procesul de luare a deciziilor de management.

Recomandări

- ⇒ Suplinirea posturilor vacante: Inginer șef, Jurist (subordonați Directorului adjunct). Includerea în necesarul de personal a postului de Secretar-referent (care ar avea în gestiune directă paznicii și dereticătoarea)
- ⇒ Gestiunea activității economice și contabilității, și gestiunea cadrelor prin intermediul Directorului adjunct
- ⇒ 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
- ⇒ Elaborarea unui nou model al fișelor de post care să conțină următoarele capitole:
 - ✍ Datele cu caracter recomandat ce urmează a fi conținute de fișele de post în redacție nouă sunt prezentate în Anexa 24
 - ✍ Fișa trebuie să aibă maxim 2-3 pagini și să fie pusă la dispoziția salariatului, discutată împreună cu acesta și managerul de linie.
- ⇒ Stabilirea unui **plan de personal** care poate reorienta Întreprinderea. Planul de personal este esențial, deoarece definește ceea ce dorește (planifică) Întreprinderea 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 Întreprindere. 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 Întreprinderii 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 Întreprinderii
- ⇒ 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. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din localitate. Este necesară includerea în procesul de recrutare și selectare a managerilor de linie în care urmează să muncească candidații.
- ⇒ La etapa de angajare se recomandă luarea de cunoștință cu toate actele normative interne, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc. Solicitarea de la toți angajații a fotografiilor pentru perfectarea permiselor nominale de acces la locurile de muncă și pentru forma T-2.
- ⇒ Tinerea registrelor în modul corespunzător (cusute, sigilate numerotate).
- ⇒ Divizarea evidenței ordinelor: pe producere aparte; pe personal aparte în conformitate cu regulile de păstrare și transmitere în arhivă
- ⇒ 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.

- ⇒ Participarea la cursuri specializate de ridicare a calificării pentru toate categoriile de personal organizate de către Asociația "Apă-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.
- ⇒ Elaborarea și aprobarea Regulamentului privind efectuarea atestării salariaților Întreprinderii în scopul atestării tuturor categoriilor de personal. Este un instrument foarte bun în scopul auditului personalului Întreprinderii, creării rezervei interne de personal, precum și aprobării majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești
- ⇒ În scopul respectării disciplinei de muncă și gestionării corecte a personalului, reacționării la timp și prompt față de încălcările admise de către salariați, se recomandă aplicarea sanctiunilor disciplinare prevăzute de Codul Muncii, nu numai discuțiile educative.
- ⇒ Încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare
- ⇒ Structura recomandată a echipei de conducere (Figura 22) reprezintă o organizație funcțional clasică, cu câteva exemple de comunicații pe verticală, cu o centralizare directă directorului a resurselor umane și finanțelor, dictată de controlul acestora. În așa fel, Întreprinderea 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 Întreprinderii.

Figura 22. Structura recomandată a echipei de conducere ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a Întreprinderii cuprinde 36 de posturi și 31 real angajați, dintre care 7 sunt în aparatul administrativ și 24 în poziții muncitorești (Anexa 19). Structura este liniară fără nivele ierarhice. *Liniile de raportare sunt clar stabilite. Structura este întărită de controale și reguli de delegare pentru fiecare subdiviziune.*

Anexa 15. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal. reflectă faptul că *nu toate posturile sunt asigurate cu personal*. Mai mult decât atât *completarea posturilor de nivel administrativ (Inginer șef, Jurist) prezintă dificultăți.*

Statele de personal ale Întreprinderii (Anexa 21) sunt aprobate anual de către Directorul Întreprinderii și sunt prezentate Inspecției Muncii, 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.

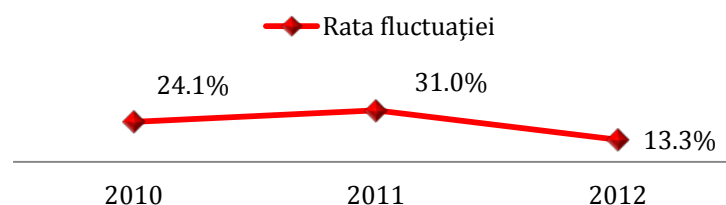
Analiza evoluției efectivului de resurse umane

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 cadrul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești a constituit 24,1% în 2010, 13,3% în 2012 și 31% în 2011.

Figura 23. Evoluția ratei de fluctuație a personalului, 2010-2012



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

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

Tabelul 43. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

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

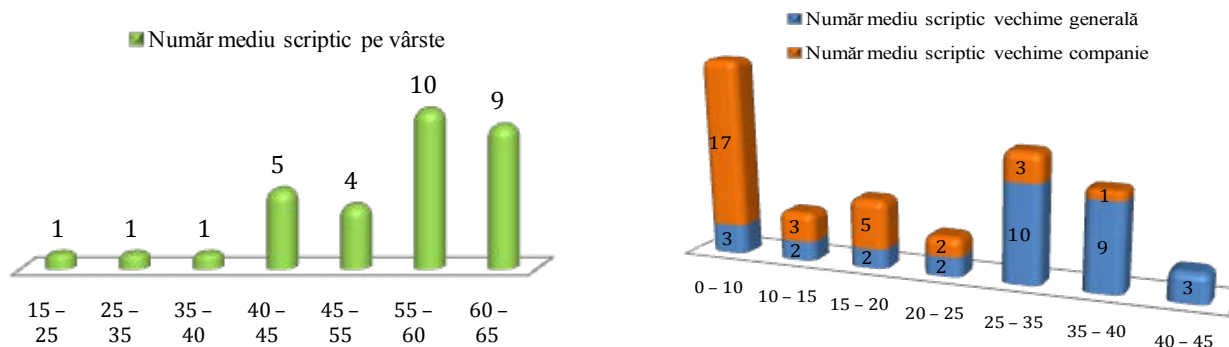
Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului Întreprinderii în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul Întreprinderii, 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 din 31 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 Întreprindere, vârsta acestora este peste medie. Cauzele principale ale acestei stări de lucruri sunt

pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alternativelor de alegere pentru Întreprindere din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive oferite în calitate de angajat.

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



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

Structura resurselor umane din cadrul subdiviziunilor Întreprinderii după criteriul de gen, nivelul studiilor și vârstă în ultimii 3 ani arată în felul următor:

Tabelul 44. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

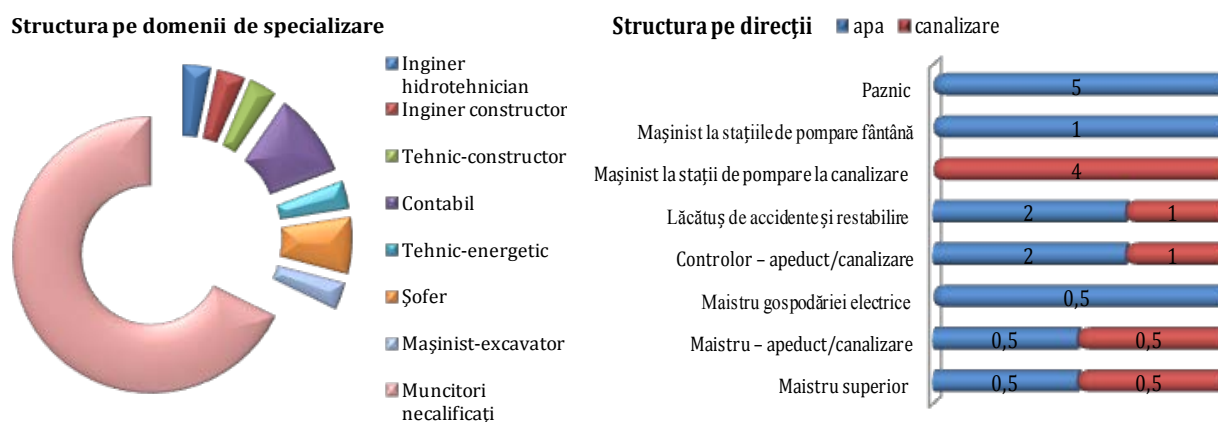
2010							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie, ani
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	10	6	4	1	5	4	55
Apeduct și canalizare	17	13	4	-	-	17	54
Autoparc	2	2	-	-	2	-	57
Curățirea sanitară	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	29	21	8	1	7	21	55,33
2011							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie, ani
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	10	6	4	1	5	4	56
Apeduct și canalizare	17	13	4	-	-	17	55
Autoparc	2	2	-	-	2	-	56
Curățirea sanitară	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	29	21	8	1	7	21	55,67
2012							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie, ani
				superioare.	medii-speciale	medii	
Administrația	10	6	4	2	5	3	57
Apeduct și canalizare	17	13	4	-	-	17	55
Autoparc	3	3	-	-	3	-	41
Curățirea sanitară	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	30	22	8	2	8	20	51,00

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

Astfel, în cadrul Întreprinderii activează preponderent bărbați (24 la număr), cu o vârstă medie peste 50 ani, studii preponderent medii.

De asemenea, a fost analizată structura personalului după tipurile de specializare și direcțiile de activitate din cadrul Întreprinderii (Figura 25).

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



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

La acest capitol se observă necesitatea stringentă de calificare a muncitorilor.

Recomandări

- ⇒ Se recomandă transformarea statelor de personal ale Întreprinderii într-un instrument real și util în evidența personalului. La acest capitol au fost acordate deja recomandări verbale privind termenii, forma și conținutul statelor de personal care se prezintă Inspecției Muncii.
- ⇒ În scopul minimizării riscurilor legate de plecarea din Întreprindere a specialiștilor-cheie din sectoarele de activitate care sunt pentru Întreprindere 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 Întreprinderii 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 1 100 lei pentru personalul din administrație, iar pentru cadrele muncitorești salariul de bază constituie 1 300 lei din 01 aprilie 2013. Salariul se achită în rate pe parcursul lunii, dar regulat, fără întârzieri. *Mărimea de bază a salariilor atât pentru administrație, cât și pentru muncitori nu corespunde mărimii de bază instituită pentru lucrătorii întreprinderilor din ramură (1 538 lei).* Totuși, în mediu salariul de bază a evoluat de la 7 la 17% creștere în anii 2011 și 2012 față de anul de bază analizat – 2010, realizând creștere față de plan (2% în 2011, 18% în 2013). Cu toate acestea, *în anul 2012 nivelul planificat al salariului mediu pe muncitor a scăzut cu 7% față de anul 2011.*

Figura 26. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, plan și efectiv, 2010-2012, lei



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

Tabelul 45 reprezintă corelația dintre mărimea salariilor și dificultățile activităților din cadrul Întreprinderii repartizate după subdiviziuni. Astfel, *ponderea cea mai substanțială o constituie cea a salariilor echipei administrative a Întreprinderii (cca 40%) cu creștere de 12% în anul 2012 față de anul precedent*. Salariile muncitorilor din subdiviziunea apeduct reprezintă circa 35% din total, înregistrând o creștere de 15% în 2012 față de 2011. Cea mai mică pondere o au salariile parcului auto (cca 1%), care, însă au înregistrat creștere esențială (107%) în 2011 față de 2010, iar în 2012, dimpotrivă o scădere de 18% (majoritatea șoferilor din autoparc activează pe 0,5 salariu și sunt antrenați în activități numai atunci când sunt volume de lucru. Din aceste considerente salariile angajaților din parcul auto, fiind mai mult ocazionale, nu denotă o creștere constantă în timp.

Tabelul 45. Structura salariilor după subdiviziuni, 2010-2012, lei

				Pondere			Creștere	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2011	2012
Salariile	270 088	278 702	320 164	29%	28%	29%	3%	15%
Fondul social	62 118	64 102	73 637	7%	6%	7%	3%	15%
Apeduct	332 206	342 804	393 801	36%	35%	36%	3%	15%
Salariile	169 666	180 833	199 931	19%	18%	18%	7%	11%
Fondul social	39 023	41 592	45 984	4%	4%	4%	7%	11%
Canalizare	208 689	222 425	245 915	23%	22%	22%	7%	11%
Salariile	6 813	14 136	11 577	1%	1%	1%	107%	-18%
Fondul social	1 567	3 251	2 662	0%	0%	0%	107%	-18%
Alte parc auto	8 380	17 387	14 239	1%	2%	1%	107%	-18%
Salariile	298 426	331 304	367 593	33%	33%	33%	11%	11%
Fondul social	68 638	76 200	84 546	7%	8%	8%	11%	11%
Administrația	367 064	407 504	452 139	40%	41%	41%	11%	11%
	916 339	990 120	1 106 094	100%	100%	100%	8%	12%

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

Sistemul de motivare

Toate formele de motivare materială și nematerială sunt descrise în Contractul colectiv de muncă al Întreprinderii, acestea, însă, existând doar la nivel declarativ și nu sunt utilizate în practică.

Astfel, în afară de salariul de bază, *alte forme de motivare materială (bonus, prime) deja de mulți ani nu se oferă*, cu excepția micilor sume (100-150 lei) care sunt atribuite femeilor care muncesc la Întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Foi de întremare a sănătății la sanatorii, de asemenea nu primesc.

Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în Tabelul 46.

Tabelul 46. Adăsurile aplicate la salarii, 2010-2012, lei

Tipul muncii remunerate	Mărime adăos 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: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Este benefic faptul că în cadrul Întreprinderii există Regulamentul de premiere a Directorului, elaborat în scopul motivării acestuia pentru muncă de înaltă eficiență și stabilitate.

Regulamentul este elaborat în temeiul Hotărârii Guvernului RM nr 743 din 11.06.2002 "Cu privire la remunerarea muncitorilor întreprinderilor la autogestiune" și "Regulamentului cu privire la remunerarea conducătorilor întreprinderilor de Stat", aprobat prin Hotărârea Guvernului RM nr 985 din 27.09.2000.

Premierea Directorului are loc din contul Fondului de încurajare materială (din beneficiul rămas), conform rezultatelor anuale. Există anumiți indici de premiere după fiecare rezultat (Anexa 18). Drept rezultate se consideră: Supraîndeplinirea planului, Micșorarea pierderilor și consumurilor. De asemenea, se aplică și indici de micșorare a primei, în cazuri de: Nerespectare a calității, Întreruperi supranormă.

Recomandări

- ⇒ Aducerea în concordanță cu Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013 a mărimii de bază a salariilor și efectuarea achitării acestuia fără rețineri prin intermediul 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 aplicarea, în dependență de situația economică a Întreprinderii, a altor forme de motivare a personalului.

3.5.4. Concluzii

Situația creată la ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești în domeniul resurselor umane este caracteristică mai multor întreprinderi 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 Întreprinderii pentru a ridica la nivelul dorit lucrul cu resursele umane ale Întreprinderii prin elaborarea și aprobarea unei politici și strategii de resurse umane care să reiasă în mod logic din strategia de dezvoltare a Întreprinderii, precum și formalizarea procedurilor pe toate ariile de responsabilitate care în final sunt chemate să asigure transparența proceselor legate de resursele 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 competență a responsabilului de resurse umane din cadrul Întreprinderii.

3.6. 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.

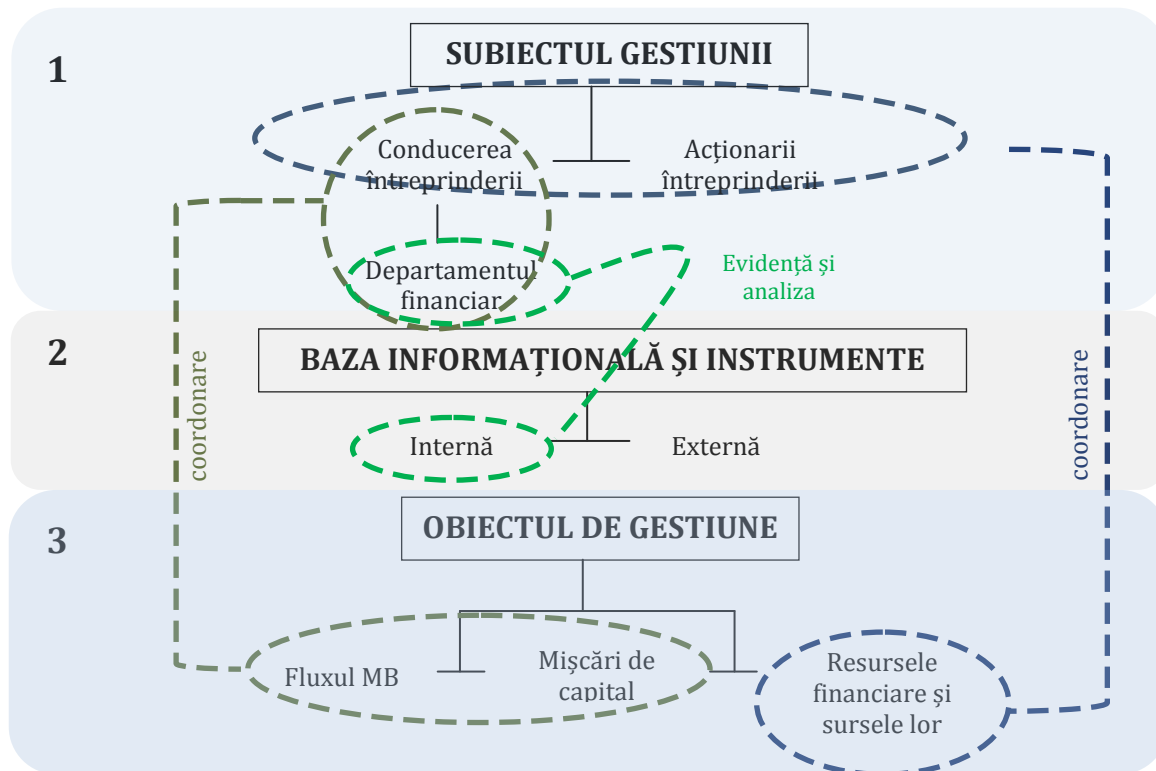
În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, întreprinderea are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. Sistemul de management financiar e format din trei subsisteme: două din ele sunt principale și unul este auxiliar care ajută la luarea deciziilor corecte și în timp.

În continuare vom analiza structura organizațională a managementului financiar a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești.

3.6.1.1. Structura organizațională

După cum s-a menționat mai sus, managementul financiar ca sistemă de conducere este format din trei subsisteme: două din ele sunt principale (*subiectul gestiunii și obiectul de gestiune*) și unul este auxiliar (*baza informațională și instrumente*) (Figura 27)

Figura 27. Structura sistemului de management financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Subsistemul auxiliar este ajutător și ajută ca celelalte două subsisteme să coordoneze corect între ele pentru formarea deciziilor eficiente.

Pentru a înțelege eficacitatea managementului financiar a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești vom efectua analiza pe fiecare dintre subsisteme.

1. SUBIECTUL GESTIUNII

În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești, acest subsistem este reprezentat de:

- *Acționarii Întreprinderii (consiliul municipal)* – cei care nu sunt limitați în luarea deciziilor, mai ales în luarea deciziilor care influențează din punct de vedere financiar, cum ar fi: aprobarea tarifelor la serviciile prestate, aprobarea salariului Directorului Întreprinderii și hotărâri în privința atragerii resurselor externe;
- *Conducerea Întreprinderii* – este reprezentată de Directorul Întreprinderii, care se ocupă de organizarea și gestionarea Întreprinderii, dar este limitat în luarea deciziilor. În general Directorul este în drept să ia decizii de sine stătător privind activitatea operațională a Întreprinderii;
- *Departamentul financiar* – la ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești, acest departament este reprezentat de trei persoane: Contabil-șef; Contabil-casier și Economist. Departamentul financiar se subordonează direct Directorului Întreprinderii.

2. BAZA INFORMAȚIONALĂ ȘI INSTRUMENTE

Pentru ca managementul financiar să fie eficient, este necesară o bază informațională adecvată. Aceasta joacă un rol important în luarea deciziilor eficiente și la timp. În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești, baza informațională financiară este formată de direcția contabilitate și direcția economică. Direcția contabilitate este prezentată de 2 persoane (Contabil-șef și Contabil), iar direcția economică de o persoană (Economist). Aceste direcții efectuează: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

Evidența

Evidența bazei informaționale se formează în felul următor:

Tabelul 47. Evidența și instrumente de evidență a informației

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

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

Această formă de evidență are atât aspecte pozitive, cât și negative.

Aspecte pozitive:

- + metoda de evidență elaborată, este actualizată și structurată de o asemenea manieră încât permite obținerea cu ușurință a datelor necesare la formarea rapoartelor și răspunde cerințelor specifice managementului Întreprinderii și acționarilor
- + este atribuită cantitatea de muncă pe fiecare direcție din departamentul financiar, ceea ce permite obținerea informației de la responsabilii de elaborarea acestora, identificarea punctelor slabe și înlăturarea lor

Aspecte negative:

- evidența contabilă este ținută manual pe suport de hârtie, existând riscul factorului uman de efectuare a greșelilor
- intervalele de colectate a datelor sunt mai îndelungate din motivul lipsei unui sistem contabil integrat
- nu este posibilă formarea rapoartelor consolidate în dependență de diferite criterii, deoarece informația cumulată nu este introdusă într-o bază de date, dar este înregistrată manual sau tipărită pe suport de hârtie numai după un singur format

Planificarea și Bugetarea

În cadrul departamentului financiar se elaborează anual bugetul veniturilor și cheltuielilor pe o perioadă de un an cu intervale trimestriale. Documentul de planificare a activităților cu prognoza indicatorilor operaționali se face sub formă de programă de producere. Programa de producere se elaborează pe activități, la începutul fiecărui an, de către Economistul Întreprinderii și e aprobat de Directorul Întreprinderii. În programa de producere se prognozează: volumul de apă pompat; volumul de apă realizat, inclusiv pe categorii de clienți; volumul de apă folosit pentru cheltuieli tehnologice; scurgerile și pierderile neprevăzute; veniturile din realizare, inclusiv pe categorii de clienți; cheltuielile; beneficiu (pierdere) obținut și volumul energiei electrice consumate total și pe 1 m³.

Constatări

- + În programul de producere sunt prevăzute rezerve pentru reparația curentă a mijloacelor fixe, rezerve pentru reparația capitală a mijloacelor fixe și rezerve pentru reparații neprevăzute
- Întreprinderea nu deține o strategie investițională ce ar permite planificarea investițiilor în anumite perioade de timp

Control

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

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 48:

Tabelul 48. 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.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
4.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	anual
5.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
Direcția economică				
1.	1 - gospodăria apelor	Utilizarea apei	Concernul Republican „Apele Moldovei”; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
2.	1 - apeducte și canalizare	Funcționarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare	Departamentul de statistică; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
3.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
4.	PRODMOLD-A	Produse industriale	Departamentul de statistică;	anual
5.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
6.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
7.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	anual
8.	Nr. 1-tr.(auto)	Transportul auto și lungimea drumurilor auto de subordonare administrativă	Departamentul de statistică;	anual
9.	Nr. 2-gc	Salubritatea teritoriilor localităților urbane	Departamentul de statistică;	anual
10.	Nr. 1-SSM	Securitatea și sănătatea în muncă	Departamentul de statistică;	anual
11.	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual
12.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
13.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”; Consiliul raional	Lunar (iulie-decembrie)
14.		Informația despre îndeplinirea programului de producere	Asociația „Moldova Apă-Canal”; Primăria Telenești	trimestrial
15.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate

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

Pagina 113 din 164

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

Recomandări

- ⇒ *Baza informațională este formată și structurată într-o modalitate încât permite obținerea informației necesare pentru elaborarea rapoartelor, însă nu permite obținerea informației consolidate în dependență de diferite criterii, de aceea se recomandă investirea într-un sistem integrat de contabilitate ce are următoarele avantaje:*
 - ✓ *acuratețe superioară - multe dintre sisteme dețin proceduri de validare interne care verifică corectitudinea datelor brute;*
 - ✓ *nu este necesar intervenția manuală excesivă, intervalele pentru colectarea datelor pot fi scurtate;*
 - ✓ *o eficiență crescută – sistemul permite personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului de producție și control. Astfel sunt disponibile date mai precise și economie de timp pentru situațiile cu care se confruntă întreprinderea.*
- ⇒ *Trecerea evidenței contabile în sistemul contabil 1C versiunea 8, odată cu modificarea Standardelor Naționale de Contabilitate*
- ⇒ *Instruirea personalului în utilizarea calculatorului*

3. OBIECTUL DE GESTIUNE

Obiectul de gestiune presupune totalitatea relațiilor de gestionare a cash-floului, de circulație a capitalului, de circulație a resurselor financiare și relațiile dintre subiect și unitățile subordonate responsabile de procesul economic al Întreprinderii.

În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești partea gestionată a subsistemului managementului financiar este divizată în două părți, reieșind din Gestionari și anume:

1. dreptul exclusiv în primirea deciziilor Acționarilor, în ceea ce privește: efectuarea investițiilor, identificarea surselor de finanțare, stabilirea salariului administratorului, stabilirea tarifelor la serviciile prestate de Întreprindere, înstrăinarea capitalului ș.a.;
2. managementul Întreprinderii gestionează, monitorizează activitățile, raportează acționarilor despre situația Întreprinderii, rezultatele obținute și despre necesitățile de investiții.

Această formă de gestionare este caracterizată de următorul **aspect negativ**:

- *Unicul acționar al Întreprinderii este Consiliul municipal, ceea ce acționează negativ asupra gestionării corecte a Întreprinderii, deoarece persistă factorul politic, care deseori nu permite primirea la timp a deciziilor financiare avantajoase.*

3.6.1.2. *Politica de contabilitate*

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

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate, elaborată în baza Standardelor Naționale de Contabilitate a Republicii Moldova ce are ca scop asigurarea continuității activității Întreprinderii. Politica de contabilitate a Întreprinderii este aprobată prin ordinul directorului nr. 8 din 20 noiembrie 2006 și prelungită prin ordinul nr. 13 din 06 decembrie 2012, fiind valabilă până la schimbarea sau modificarea ei.

Conform politicii de contabilitate venitul obținut de Întreprindere de la realizarea activității de producere este înregistrat:

- în ziua eliberării producției finite și a materialelor comercializate;
- în ziua finisării îndeplinirii lucrărilor;
- în ziua prestării serviciului.

Mijloacele fixe ce au fost procurate până la 01.10.1996 au fost evaluate și înregistrate în bilanț după prețul de evaluare, iar cele procurate după 01.10.1996 au fost înregistrate după prețul de procurare.

Uzura Mijloacelor Fixe se calculează:

- în scopuri fiscale – *după metoda de micșorare a soldului*;
- în evidența contabilă – *după metoda casării liniare de trecere la rebut pe durata de funcționare utilă a mijloacelor fixe*. Durata de funcționare utilă este revăzută periodic, dar nu mai des de o dată pe an și întărită printr-un act anexat la politica de contabilitate.

Uzura OMVSD se calculează în mărime de 100% din cost din momentul eliberării mijloacelor de la depozit.

Impozitele și încasările se apreciază și se plătesc conform legislației în vigoare a Republicii Moldova.

Capitalul Statutar se determină în Statutul Întreprinderii și nu poate și schimbat până la momentul reorganizării ei.

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 conturi solicitate de la Întreprindere.

3.6.2.1. Analiza bilanțului

Analiza situației financiare a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești 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 Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești este anul 2010.

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

Tabelul 49. 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	7 214,3	7 090,0	8 594,6	100%	98%	119%	96,8%	96,9%	97,1%
Active financiare TL	-	2,4	2,4	-	100%	100%	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	7 214,3	7 092,4	8 597,0	100%	98%	119%	96,8%	97,0%	97,1%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	17,5	20,2	38,4	100%	115%	219%	0,2%	0,3%	0,4%
Creanțe pe termen scurt	214,3	201,0	213,8	100%	94%	100%	2,9%	2,7%	2,4%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	5,5	1,2	6,5	100%	21%	118%	0,1%	0,0%	0,1%
Alte active curente	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Curente	237,3	222,4	258,7	100%	94%	109%	3,2%	3,0%	2,9%
TOTAL ACTIVE	7 451,6	7 314,7	8 855,7	100%	98%	119%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVE									
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	55,4	55,4	55,4	100%	100%	100%	0,7%	0,8%	0,6%
Rezerve prevăz. de statut	6 337,6	6 310,6	6 310,6	100%	100%	100%	85,0%	86,3%	71,3%
Profit nerepartizat	-122,9	-1 712,3	-1 972,8	100%	-1193%	-1405%	-1,6%	-23,4%	-22,3%
Capital secundar	848,1	848,1	848,1	100%	100%	100%	11,4%	11,6%	9,6%
Total Capital Propriu	7 118,1	5 501,8	5 241,3	100%	77%	74%	95,5%	75,2%	59,2%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	50,1	1 557,1	3 325,8	100%	3106%	6634%	0,7%	21,3%	37,6%
Total DATORII pe TL	50,1	1 557,1	3 325,8	100%	3106%	6634%	0,7%	21,3%	37,6%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	34,1	62,9	41,5	100%	185%	122%	0,5%	0,9%	0,5%
Datorii pe TS calculate	249,3	193,0	247,1	100%	77%	99%	3,3%	2,6%	2,8%
Total Datorii pe TS	283,3	255,9	288,6	100%	90%	102%	3,8%	3,5%	3,3%
Total PASIVE	7 451,6	7 314,7	8 855,7	100%	98%	119%	100%	100%	100%

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Teleneshți

Constatări:

- + La sfârșitul perioadei analizate valoarea de bilanț a patrimoniului Întreprinderii constituia 8 856 mii lei fiind în creștere cu 1 404 mii lei (18,8%) față de anul de raportare. În linii generale, această creștere vorbește despre dezvoltarea Întreprinderii.
- + Structura activelor s-a schimbat ca urmare a unei creșteri a valorii activelor pe termen lung cu 1 382,8 mii lei (19,2%) și creșterea valorii de active circulante cu 21,4 mii lei (9,0%). Din punct de vedere financiar, această creștere atestă rezultatele pozitive ale Întreprinderii, deoarece proprietatea devine tot mai mobilă.
- La sfârșitul perioadei analizate, capitalul propriu al Întreprinderii a scăzut cu 1 876,8 mii lei,
 - ✍ Această scădere a fost cauzată de pierderile înregistrate în urma activității operaționale
- + În perioada analizată datoriile pe termen lung sunt în creștere,
 - ✍ În mod normal această situație reflectă un rezultat negativ dar în cazul Î.M. D.P. „Apă-Canal” Telenеști este o situație pozitivă deoarece întreprinderea a beneficiat de la APL, de mijloace fixe cu titlul gratuit ce s-au reflectat în activ la mijloace fixe iar în pasiv la datorii pe termen lung ca finanțări și încasări cu destinație specială.
- /+ În anul 2012 a fost înregistrată o creștere nesemnificativă a datoriilor pe termen scurt (DTS) cu 2% sau în valori absolute cu 5,3 mii de la 283,3 mii lei la 288,6 mii lei / cu excepția anului 2011 când datoriile pe termen scurt se micșorează cu 27,5 mii lei de la 283,3 mii lei la 255,9 mii lei. Această evoluție a datoriilor pe termen scurt este influențată îndeosebi de datoriile față de personal privind retribuirea muncii.
- La sfârșitul perioadei de analiză, ponderea activelor pe termen lung în total active ale Întreprinderii este de 97,1%, în valoare absolută fiind de 8 597,0 mii lei, iar ponderea activelor curente este de 2,9%, ceea ce corespunde cu 258,7 mii lei în valoare absolută. În perioada analizată, ponderea activelor pe termen lung în total active este în creștere cu 0,3%, respectiv ponderea activelor curente descrește cu același procent.
 - ✍ Această descreștere a activelor curente ne indică despre micșorarea lichidității, respectiv diminuarea capacității de plată a Întreprinderii față de obligațiunile sale.
- /+ Analiza structurii pasivului ne indică descreșterea ponderii capitalului propriu în total pasive de la 95,5% la 59,2% cu 36,3% și majorarea capitalului împrumutat de la 4,5% la 40,9% cu 36,4%. Această tendință a structurii pasivului ne indică despre o instabilitate financiară
 - ✍ În cazul întreprinderii analizate structura pasivului este una favorabilă, ea se modifică din cauza majorării capitalului împrumutat din contul finanțărilor și încasărilor cu destinație specială ceea ce presupune datorii nerambursabile

Recomandări

- ⇒ Întreprinderea trebuie să mențină o rată relațională a capitalului propriu de 60% la 40% dintre capitalul propriu și capitalul împrumutat, adică 60% capital propriu la 40% capital împrumutat.
- ⇒ Pentru micșorarea datoriilor comerciale pe termen scurt este necesară diminuarea creanțelor pe termen scurt, prin intensificarea procedurilor de colectare a achitărilor

Pentru a identifica care sunt bunurile, drepturile și obligațiile ce aparțin Întreprinderii vom efectua analiza mai detaliată a patrimoniului.

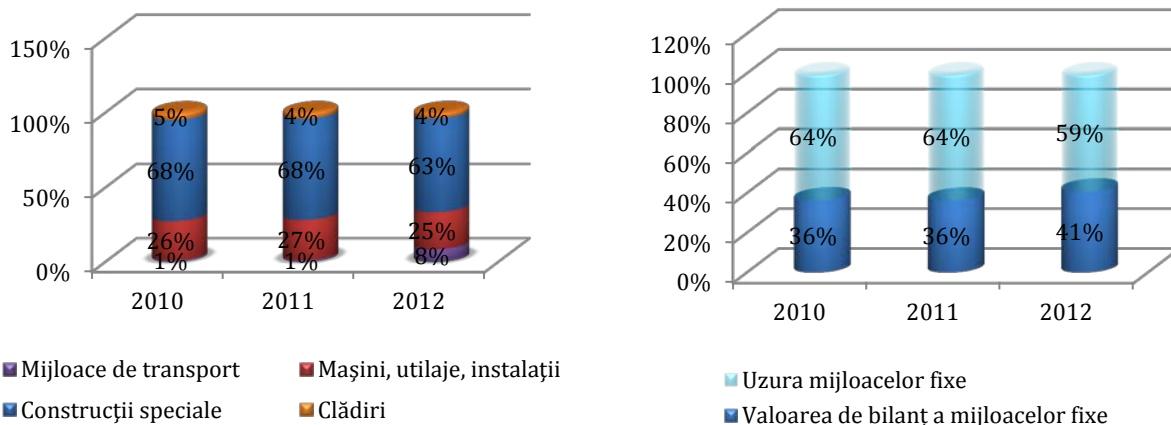
Patrimoniul Întreprinderii se divizează în activele Întreprinderii (activul) și sursele de finanțare a lor (pasivul).

În continuare vom efectua analiza mai amplă a principalelor active ale Întreprinderii și anume vom începe cu analiza mijloacelor fixe deoarece ele constituie ponderea majoritară în structura activelor pe termen lung.

Analiza mijloacelor fixe

În structura activelor Întreprinderii, mijloacele fixe dețin o pondere de 97%. În continuare vom analiza structura mijloacelor fixe și gradul de uzură a acestora.

Figura 28. Structura mijloacelor fixe și gradul mediu de uzură



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

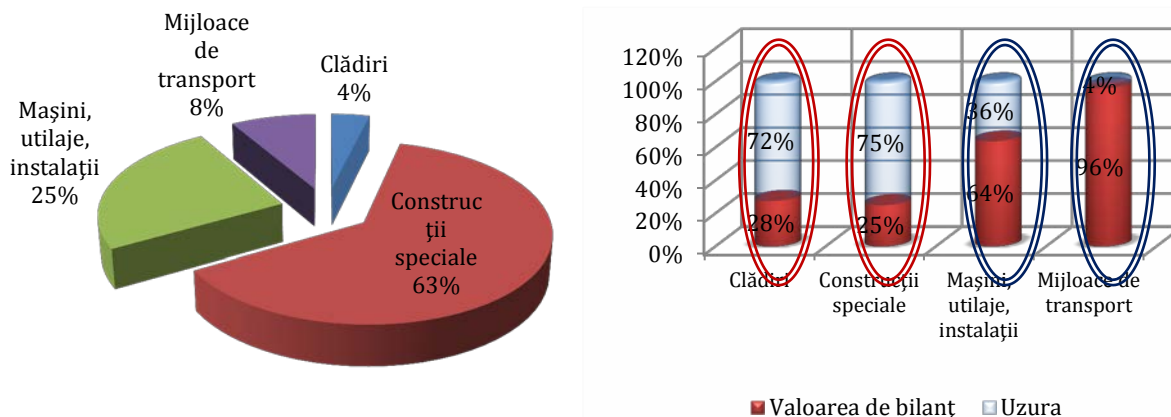
Constatări:

- + Analiza Mijloacelor Fixe reflectă o structură favorabilă pentru Întreprindere, deoarece această structură este specifică domeniului ei de activitate
- /+ Gradul mediu de uzură a mijloacelor fixe este relativ înalt, ceea ce demonstrează învechirea mijloacelor fixe, cu excepția anului 2012, când gradul de uzură este în scădere deoarece crește valoarea de bilanț a mijloacelor fixe datorită înregistrării valorii a 2 calculatoare, a unei mașini de asenizare și a unei mașini de curățire a sistemelor de canalizare.

Lista mijloacelor fixe care au fost casate și procurate în perioada anilor 2010-2012 este prezentată în Anexa 25.

Analiza structurii mijloacelor fixe pe tipuri (2012)

Figura 29. Structura mijloacelor fixe pe tipuri (valoarea inițială 20 933 mii lei) și gradul de uzură a lor (12 410 mii lei)



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

Analizând lista mijloacelor fixe și gradul de uzură pe fiecare tip de mijloc fix au fost făcute următoarele **constatări**:

- *Grad înalt de uzură a clădirilor și a construcțiilor speciale*
- + *Grad de uzură scăzut la mijloacele de transport*
- + *Grad de uzură mediu acceptabil la mașini, utilaje și instalații*

Clădirile și construcțiile speciale sunt de o importanță majoră în domeniul de activitate a Întreprinderii. Ele formează baza de producere și baza de administrare a Întreprinderii. Conform listei mijloacelor fixe, s-a analizat mai în detaliu componența construcțiilor speciale și gradul de uzură a lor. După cum s-a menționat mai sus, Întreprinderea aprovizionează cu apă orașul Telenești din 4 puțuri ce se atribuie la echipamentul de aprovizionare cu apă ca construcții speciale. În tabelul următor este prezentat gradul de uzură contabil și componența acestor 4 puțuri.

Tabelul 50. Sursele de apă și gradul de uzură contabil a lor

Construcții speciale	Valoarea inițială, lei	Uzura, lei	Valoarea de bilanț, lei	Gradul de uzură, %
Puțul nr. 1	222 900	218 200	4 700	98
Contor de apă	3 833	369	3 464	10
Pompă	19 531	292	19239	1
Puțul nr. 2	95 483	94 083	1 400	99
Pompă	2 916	2 916	0	100
Puțul nr. 14	18 166	5 810	12 356	32
Pompă	13 000	1 164	11 836	9
Puțul nr. 15	89 285	28 251	61 034	32
Pompă	11 515	514	11 001	4

Sursa: Lista de evidență a mijloacelor fixe a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Dintre cele 4 puțuri ce deservește orașul Telenești cu apă potabilă, 2 sunt uzate la 98-99% (puțul nr. 1 și puțul nr. 2). La puțul nr. 1 este instalat un contor de apă cu un grad de uzură de 10% și o pompă cu un grad de uzură de 1%. Puțul nr. 2 este dotat cu o pompă uzată 100%. Deși puțurile nr. 1 și 2 sunt aproape uzate complet, acestea sunt exploatate și în continuare, însă există riscuri ca ele să cedeze la un moment dat. Puțurile nr. 14 și 15 și pompele cu care sunt dotate ele, au un grad de uzură în limitele normale de funcționare.

Mijloacele fixe ce intră în componența construcțiilor speciale care se atribuie la sectorul de canalizare, au un grad mediu de uzură de 81%. Gradul înalt de uzură a acestor mijloace fixe demonstrează necesitatea efectuării investițiilor în sectorul de salubritate.

Constatări:

- *Mijloacele fixe ce au o importanță majoră în procesul de producere au un grad de uzură înalt*

Recomandări

- ⇒ *Măsuri de prevenire a riscurilor de cedare a mijloacelor fixe utilizate în procesul de producere:*
 - *expertiza tehnică a puțurilor pentru determinarea stării lor și perioadei de exploatare*
 - *înlocuirea pompelor uzate*
 - *schimbarea rețelelor de apeduct uzate*
 - *reconstruirea stațiilor de pompare a canalizației*
 - *reconstruirea garajelor și depozitelor*
 - *repararea localului administrativ și dotarea acestuia cu mobilier de oficiu*

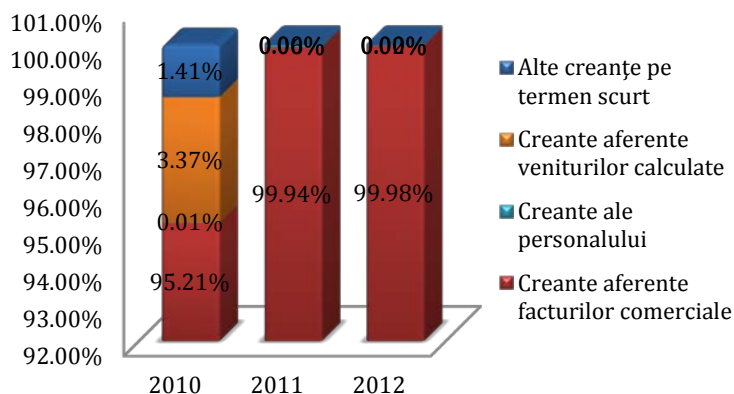
Analiza creanțelor

În procesul activității economico-financiare a oricărei întreprinderi apare necesitatea efectuării decontărilor cu cumpărătorii, furnizorii, bugetul, personalul etc. Deoarece momentul achitării datoriilor nu coincide, de obicei, cu momentul apariției acestora (la livrarea mărfurilor, prestarea serviciilor, calcularea salariului ș.a.), în urma acestora întreprinderea generează creanțe, care reprezintă mijloacele extrase din circuitul întreprinderii și se reflectă în Bilanț în componența activelor.

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 30. Structura creanțelor



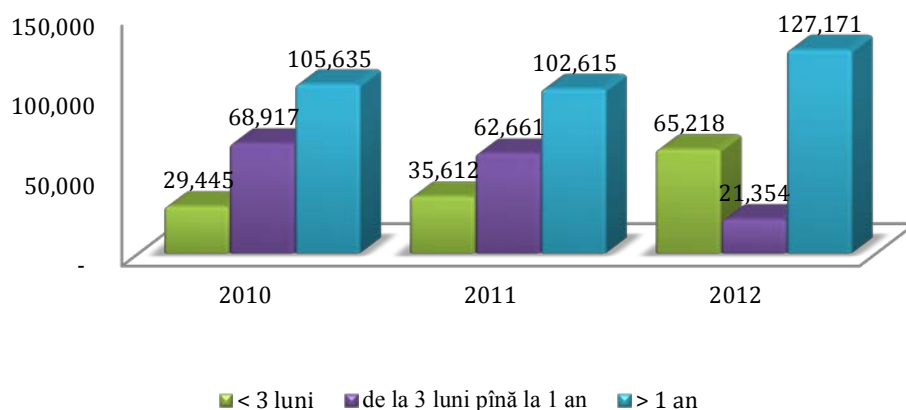
În Figura 30 este prezentată structura creanțelor pe perioada anilor 2010-2012 unde se observă și evoluția acestora.

Creanțele aferente facturilor comerciale reprezintă ponderea cea mai mare în structura creanțelor, fiind în creștere cu 4,77% în ultimul an de analiză față de anul de raportare, iar valoric a crescut cu 9 746 lei. În același timp au fost stinse creanțele aferente veniturilor calculate și alte creanțe pe termen scurt.

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

Creanțele pe termen scurt în dependență de termenul expirat de achitare sunt reflectate atât de la persoanele fizice, cât și de la persoanele juridice, structura și evoluția acestora fiind prezentată în Figura 31.

Figura 31. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt în dependență de termenul expirat de achitare, lei



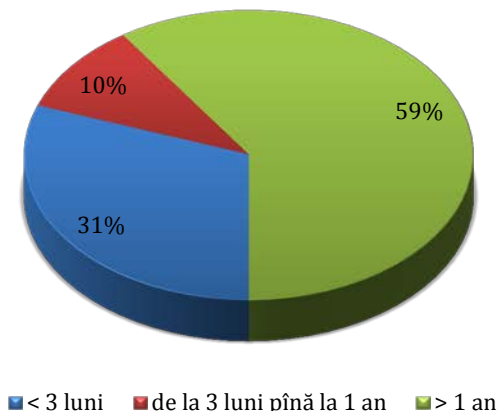
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Creanțele cu termenul expirat mai mult de 1 an reprezintă ponderea cea mai mare și sunt în creștere cu 21 536 lei. Valoarea creanțelor cu termenul expirat de până la 3 luni au crescut cu 35 773 lei. Valoarea creanțelor cu termenul expirat de la 3 luni până la 1 an a scăzut.

Constatări:

-/+ Această evoluție a creanțelor în dependență de termenul de expirare este un factor negativ deoarece atestă frecvența slabă a colectărilor datoriilor debitoare, cu excepția datoriilor debitoare cu termenul expirat de la 3 luni până la 1 an.

Figura 32. Ponderea creanțelor pe termen scurt, anul 2012



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

În structura creanțelor repartizată în dependență de termenul expirat de achitare, ponderea cea mai mare, de 59%, o au creanțele ce au depășit termenul de achitare mai mult de 1 an, fiind urmată de creanțele la care termenul de achitare expirat nu a depășit 3 luni și creanțele la care termenul de achitare expirat este de la 3 luni până la 1 an.

Lista debitorilor în funcție de termenul expirat de achitare este prezentată în Anexa 26.

Cele mai mari datorii debitoare le au persoanele fizice, dintre care mai mult de 66% sunt datorii cu termenul de achitare expirat mai mare de 1 an.

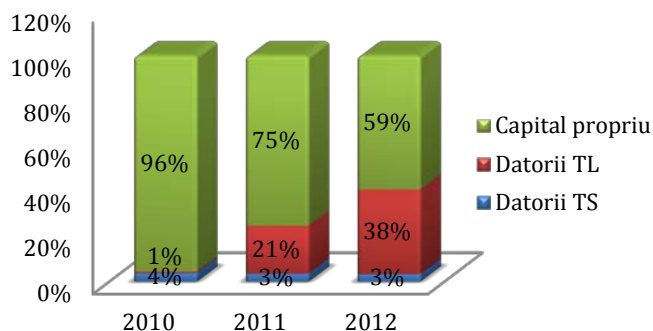
Datorii debitoare istorice sunt formate în urma neachitării facturilor, pe parcursul a mai mult de 3 ani, de către II „Besprozvanii Vasile” și Judecătoria. Aceștia înregistrau o datorie la sfârșitul anului 2012, în valoare de 9 977 lei, dintre care 5 973 lei au fost trecute la cheltuieli prin hotărârea judecătorească din anul curent, iar 4 004 lei au fost achitate de către judecătoria în același an. Ceilalți agenți economici și instituții publice, de la an la an se achită diferit.

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 33. Structura pasivului



În structura pasivului, capitalul propriu reprezintă principala sursă de finanțare a activelor. Totuși pe parcursul perioadei analizate ponderea acestuia în structura pasivului cunoaște un trend de descreștere, reducându-se cu circa 1 877 mii lei, de la 7 118 mii lei până la 5 241 mii lei. Volumul capitalului împrumutat s-a majorat cu cca. 3 281 mii lei (de 10,8 ori), ajungând de la 333 mii lei până la 3 614 mii lei, ponderea acestuia în structura pasivului constituind 41% la sfârșitul perioadei analizate.

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

Ponderea datoriilor pe termen lung, în structura pasivului, a crescut până la 38%, în valori absolute până la 3 326 mii lei, de 66 ori mai mult față de anul de raportare sau cu cca. 3 276 mii lei mai mult. Această creștere a datoriilor pe termen lung este formată în urma intrărilor de mijloace fixe în activul Întreprinderii din sursele proiectelor obținute de Primăria orașului Telenеști și predate cu titlul gratuit Întreprinderii, fiind înregistrate în pasivul Întreprinderii, ca sursă de finanțare a acestora, la datorii pe termen lung ca finanțări și încasări cu destinație specială.

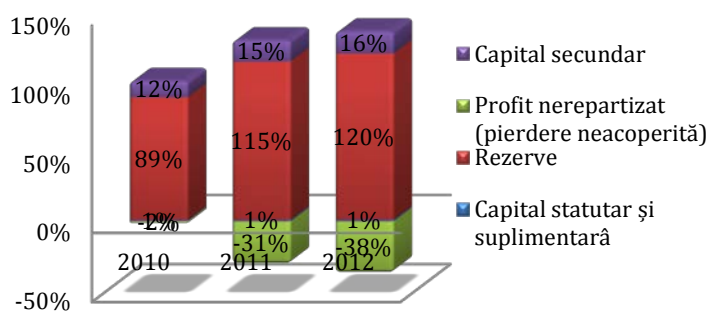
Constatări:

-/+ Descreșterea capitalului propriu este un factor negativ pentru Întreprindere, deoarece sursă principale de finanțare a patrimoniului Întreprinderii devine capitalul împrumutat, însă în cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști descreșterea capitalului propriu și majorarea capitalului împrumutat este provocată de intrarea mijloacelor fixe din contul finanțărilor și încasărilor cu destinație specială. Ponderea capitalului propriu în total pasive rămâne la un nivel acceptabil de 59%.

Pentru a identifica evoluția descreșterii capitalului propriu vom analiza structura acestuia:

Figura 34. Structura capitalului propriu

În structura capitalului propriu, ponderea capitalului secundar, rezervele și ponderea capitalului statutar și suplimentar este în creștere iar valoric ele rămân aceleași, deoarece ponderea profitului nerepartizat (pierderii neacoperite) este în descreștere ceea ce reprezintă în valori absolute că acest indicator este în pierdere de până la circa 2 mln. lei în anul 2012.

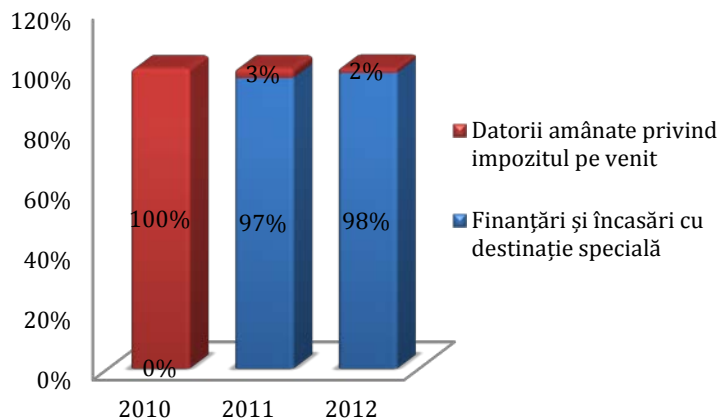


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

În același timp când ponderea capitalului propriu în total pasiv este în descreștere, sursele de finanțare a activului Întreprinderii devin datoriile pe termen lung.

Din totalul datoriilor pe termen lung, 100% le formează datoriile pe termen lung calculate. De aceea în continuare vom analiza structura datoriilor pe termen lung calculate.

Figura 35. Structura datoriilor pe termen lung calculate



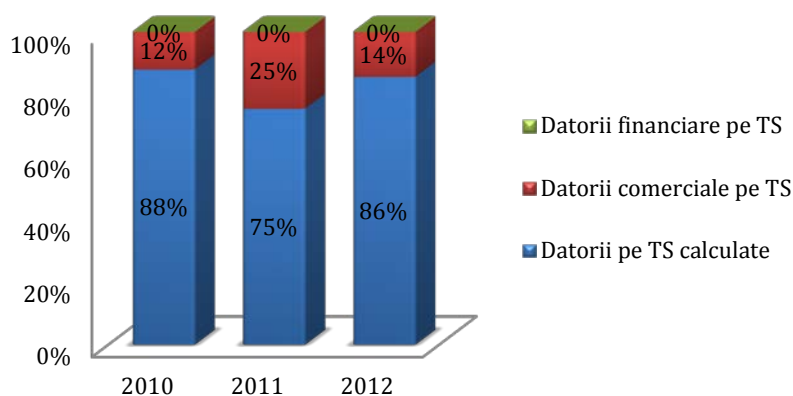
datoriile pe termen lung calculate sunt formate din finanțări și încasări cu destinație specială - 98% și datorii amânate privind impozitul pe venit - 2%. Valoric, datoriile amânate privind impozitul pe venit au rămas aceleași, dar din considerentul majorării valorii finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, ponderea lor a scăzut.

În ultimii doi ani de analiză, finanțările și încasările cu destinație specială au crescut considerabil, ajungând până la valorile de 3 276 mii lei.

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

Finanțările și încasările cu destinație specială sunt înregistrate în bilanț la contul 423, ele provin din transmiterea cu titlu gratuit, de la Primăria orașului Telenеști către ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști a lucrărilor de reparație a apeductului de pe străzile orașului, 2 calculatoare, 2 imprimante, contoare de apă, furtun, autospecială de curățit sistema de canalizare, mașina de asenizare, pompă și panouri, toate acestea în sumă de 3 275 683 lei procurate în cadrul proiectului ADR Centru în colaborare cu Consiliu Raional și Primăria orașului Telenеști. Aceasta demonstrează că Întreprinderea de fapt nu are datorii pe termen lung, astfel activitatea fiind finanțată practic din capitalul propriu.

Figura 36. Structura datoriilor pe termen scurt



Analiza datoriilor pe termen scurt pe perioada 2010-2012, ne arată o evoluție fluctuantă a acestora, cu ponderea majoritară deținută de datoriile pe termen scurt calculate 86% la sfârșitul perioadei analizate sau în valori absolute 8,5 mii lei. Aceste datorii 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.

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

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 51. Rezultatele financiare

	2010		2011		2012		2010		2011		2012		2010	2011	2012
	Mii lei	Mii m ³	Mii lei	Mii m ³	Mii lei	Mii m ³	Analiza pe verticală						Analiza pe orizontală		
Vânzări nete	1 613	106	1 727	110	1 833	118	100%	100%	107%	104%	114%	111%	100%	100%	100%
Apă	911	63	985	66	1 063	71	100%	100%	108%	105%	117%	113%	56%	57%	58%
Canalizare	702	43	742	44	770	47	100%	100%	106%	102%	110%	109%	44%	43%	42%
Costul vânzărilor	1 206		1 326		1 397		100%		110%		116%		75%	77%	76%
Apă	809		829		934		100%		102%		115%		89%	84%	88%
Canalizare	371		453		426		100%		122%		115%		53%	61%	55%
Alte costuri	26		44		37		100%		169%		142%		2%	3%	2%
Profitul brut	408		401		437		100%		98%		107%		25%	23%	24%
Alte venituri operaționale	70		53		44		100%		76%		63%		4%	3%	2%
Cheltuieli generale și administrative	490		548		606		100%		112%		124%		30%	32%	33%
Alte cheltuieli operaționale	28		61		97		100%		218%		346%		2%	4%	5%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-41		-154		-221		100%		376%		539%		-3%	-9%	-12%
Rezultatul din activitatea de investiții	0		4		-59		-		-		-		0%	0%	-3%
Rezultatul din activitatea financiară	-30		86		20		100%		-287%		-67%		-2%	5%	1%
Rezultatul excepțional: profit	-		-		-		-		-		-		-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-71		-64		-260		100%		90%		366%		-4%	-4%	-14%
Impozit pe venit	-		-		-		-		-		-		-	-	-
Profit net	-71		-64		-260		100%		90%		366%		-4%	-4%	-14%

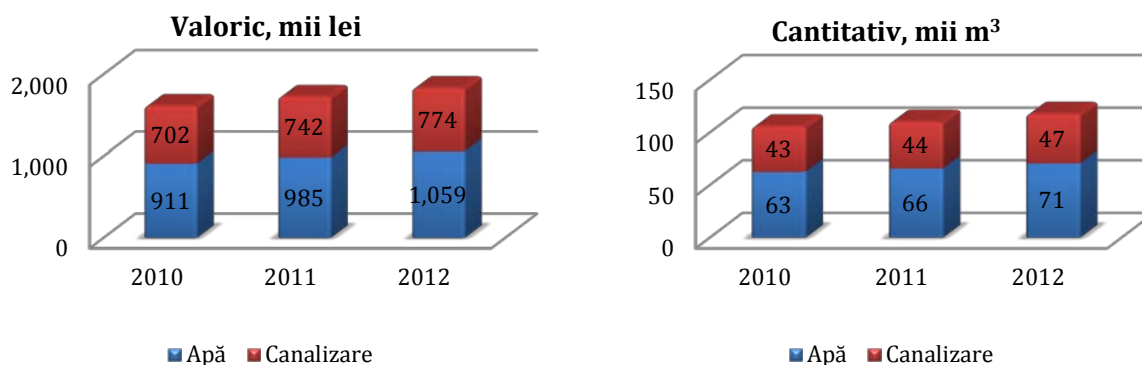
Sursa: Raportul de profit și pierderi al Întreprinderii Municipale Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Constatări:

- + În ultima perioadă analizată vânzările nete constituiau 1 833 lei, cu 220 mii lei mai mult comparativ cu anul 2010. Cantitativ vânzările au crescut cu 12 mii m³ sau cu 11% mai mult față de anul 2010.
- Costul vânzărilor a crescut cu 16% comparativ cu vânzările nete 14%
- Cheltuielile general-administrative constituie cca. 30-33% din valoare vânzărilor nete, pe când limitele normale ar fi până la 15% din vânzările nete.

În continuare vom prezenta grafic structura vânzărilor și evoluția lor:

Figura 37. Evoluția vânzărilor

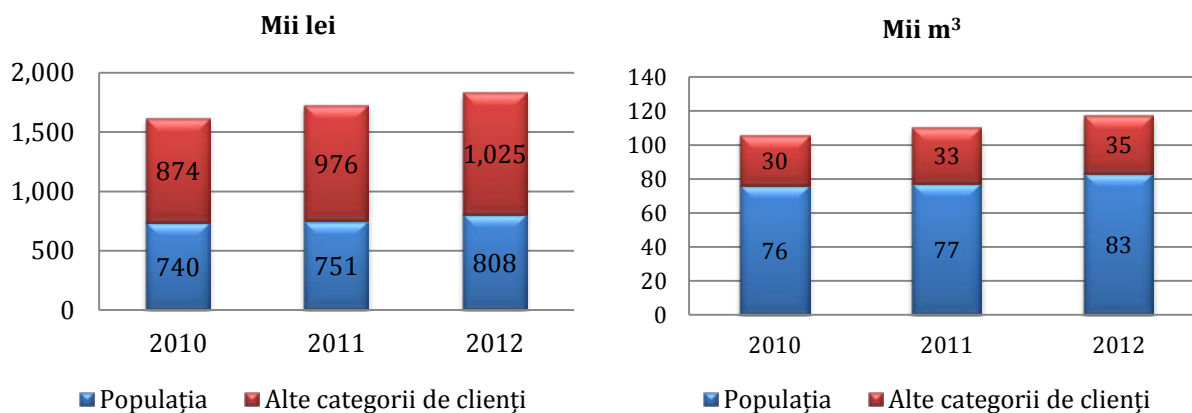


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

Ponderea majoritară în structura vânzărilor, atât valoric, cât și cantitativ este constituită din activitatea de comercializare a apei (cca. 60% apă și 40% canalizare).

Ritmul de creștere a vânzărilor este mai mare valoric, comparativ cu ritmul de creștere cantitativ, la ambele servicii prestate, doar că la serviciile de aprovizionare cu apă diferența ritmului de creștere este mai esențială comparativ cu diferența ritmului de creștere la serviciile de canalizare. Aceste diferențe ale ritmului de creștere între valoric și cantitativ atestă faptul că numărul altor categorii de clienți sunt în creștere la fel și consumul lor, aducând o valoare adăugată mai mare Întreprinderii decât populația, ceea ce este reflectat în Figura 38:

Figura 38. Evoluția vânzărilor în dependență de categoria de clienți



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

Evoluția vânzărilor în dependență de categoria de clienți ne atestă următoarele:

- cele mai mari vânzări, după valoarea vânzărilor, sunt înregistrate de la prestarea serviciilor altor categorii de clienți (persoanelor juridice, instituțiilor publice ș.a.) și sunt în creștere cu 17,3% sau cu 151 mii lei mai mult în anul 2012 față de anul 2010.
- cele mai mari vânzări, după volumul utilizat, sunt înregistrate de la prestarea serviciilor populației și sunt în creștere cu 9,2% sau cu 7 mii m³ mai mult au utilizat în anul 2012 față de anul 2010.

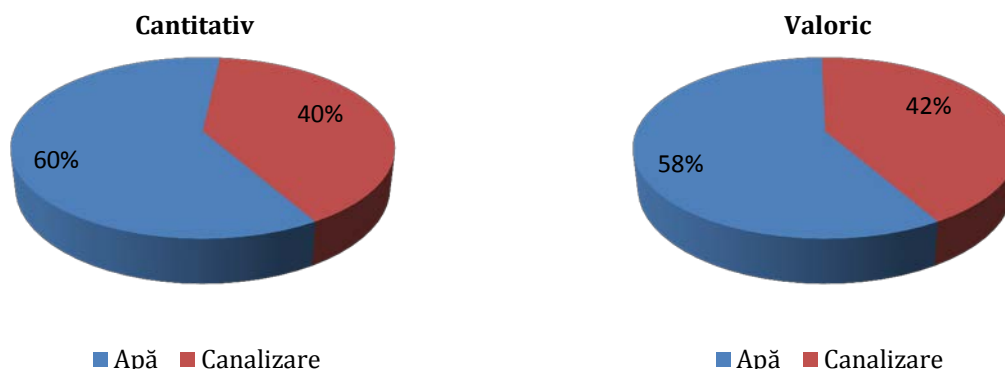
După cum se observă din Figura 38, populația utilizează un volum mai mare de apă și evacuează un volum mai mare de ape uzate față de alte categorii de clienți, dar valoarea vânzărilor este mai mică, în schimb ce alte categorii de clienți utilizează un volum mai mic de apă și canalizare, dar valoarea vânzărilor este mai mare. Diferența aceasta dintre volumul consumat și

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.

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.

Analiza vânzărilor structurată pe produse și servicii este prezentată în Figura 39:

Figura 39. Structura vânzărilor, 2012

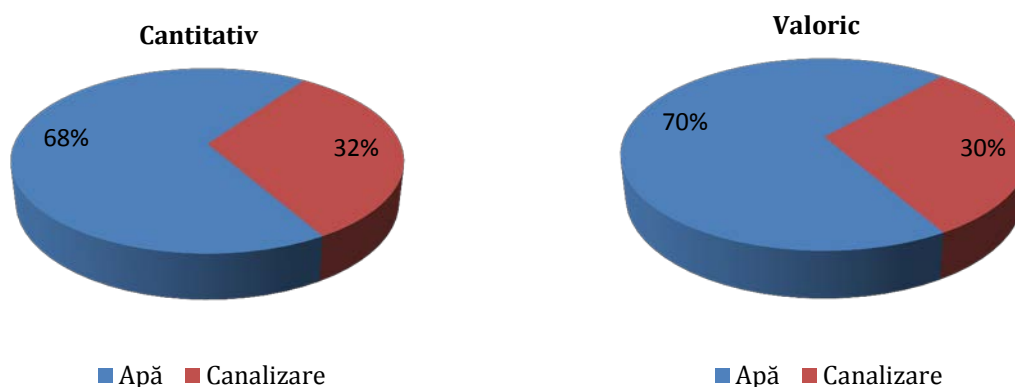


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Mai mult de jumătate din volumul vânzărilor, atât cantitativ, cât și valoric, provin din activitatea de aprovizionare cu apă.

Analiza vânzărilor în dependență de categoria de utilizatori este reflectată pe activități după cantitatea și după valoarea vândută, în Figura 40:

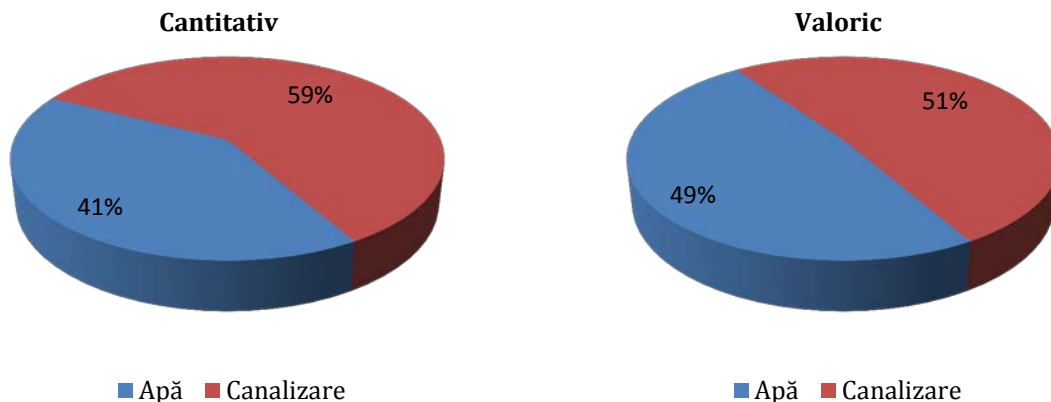
Figura 40. Structura vânzărilor către populație, 2012



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

Analizând structura vânzărilor către populație, între cantitativ și valoric diferența este de doar 2%, însă majoritatea vânzărilor către populație sunt constituite din activitatea de aprovizionare cu apă.

Figura 41. Structura vânzărilor către alte categorii de utilizatori, 2012



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

Analizând structura vânzărilor către alte categorii de utilizatori, între cantitativ și valoric diferența este de 8%, însă partea majoritară a vânzărilor este constituită din activitatea de canalizare.

Dacă să comparăm vânzările către populație și către alte categorii de utilizatori, în Figura 40 și Figura 41 se observă că majoritatea vânzărilor către populație provin atât ca cantitate, cât și valoric, din activitatea de aprovizionare cu apă (68% cantitativ și 70% valoric), iar către alte categorii de utilizatori majoritatea vânzărilor provin din activitatea de canalizare, cu o diferență mică între ele.

Analiza mai detaliată a vânzărilor pe perioada 2010-2012, în dependență de serviciile prestate, de volumul vânzărilor și de categoria de utilizatori, este prezentată în Anexa 27.

Pe lângă veniturile obținute din activitatea de bază, Întreprinderea mai înregistrează și alte venituri operaționale ce sunt obținute din prestarea serviciilor de parcul de transport auto, cum ar fi servicii de curățire a găurilor de canalizare, de transportare, ș.a. Evoluția altor venituri operaționale este reflectată în Tabelul 54.

Tabelul 52. Alte venituri operaționale, mii lei

	2010	2011	2012
Alte venituri operaționale	70	53	44
TOTAL	70	53	44

Sursa: Raportul privind rezultatele financiare din bilanțul contabil a ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

Evoluția altor venituri operaționale înregistrează o scădere pe parcursul perioadei analizate cu 37% sau cu 26 mii lei mai puțin, de la 70 mii lei la 44 mii lei. Această scădere este cauzată de apariția factorului concurențial și respectiv de scăderea numărului de solicitări la astfel de servicii.

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 53. Analiza costului vânzărilor în dinamică

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Vânzări nete, mii lei	1 613	1 727	1 833	100%	107%	114%
Apă	911	985	1 063	100%	108%	117%
Canalizare	702	742	770	100%	106%	110%

Volumul de vânzări, mii m3	106	110	118	100%	104%	111%
Apă	63	66	71	100%	105%	113%
Canalizare	43	44	47	100%	103%	109%
Costul vânzărilor, mii lei	1 206	1 326	1 397	100%	110%	116%
Apă	809	830	934	100%	103%	115%
Canalizare	371	453	426	100%	122%	115%
Alte costuri	26	44	37	100%	171%	144%
Costul vânzărilor pe m ³						
Apă	12,93	12,61	13,22	100%	98%	102%
Canalizare	8,58	10,19	9,07	100%	119%	106%

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

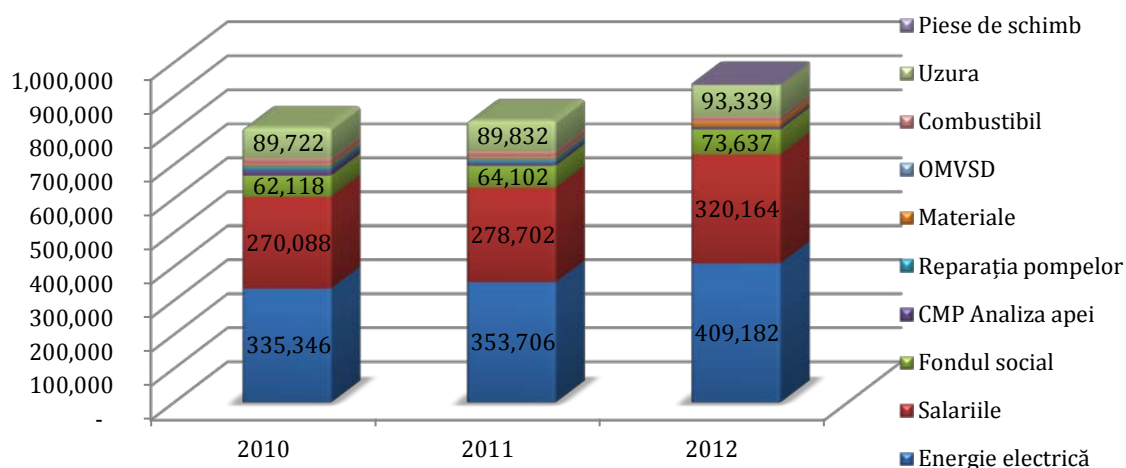
Trendul de creștere a costului total este mai mare în raport cu valoarea vânzărilor și volumul lor. Diferența de creștere în raport cu valoarea vânzărilor este de 3% în anul 2011 și 2% în anul 2013, iar în raport cu volumul vânzărilor este de 6% în anul 2011 și 5% în anul 2012.

Analizând trendul de creștere a costului pe activități, se observă că costul vânzărilor în raport cu valoarea vânzărilor este mai mic la activitatea de aprovizionare cu apă, dar mai mare la activitatea de canalizare (diferențele sunt prezentate în Tabelul 53), iar trendul de creștere a costului în raport cu volumul de vânzări, la activitatea de aprovizionare cu apă este mai mic în anul 2011, dar mai mare în anul 2012 cu o diferență de 2%, iar la activitatea de canalizare este mai mare în ultimele 2 perioade de analiză cu o diferență esențială (Tabelul 53).

La capitolul alte costuri ce formează costul vânzărilor se atribuie consumurile privind întreținerea parcului auto ce deservește și întreține sistemele de apă și canalizare. Diferența de creștere a acestor costuri comparativ cu valoarea vânzărilor este de 64% în anul 2011 și 30% în anul 2012, iar comparativ cu volumul vânzărilor este de 67% în anul 2011 și 33% în anul 2012.

Pentru a identifica factorii de influență asupra costului vânzărilor a fost analizată structura și evoluția acestuia.

Figura 42. Structura și evoluția costului vânzărilor activitatea de alimentare cu apă, mii lei



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

În figura de mai sus se observă factorii ce influențează modificarea costului. Consumul de energie electrică este unul dintre principalii factori de influență cu 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:

- ◀ la puțul Nr. 1 și 2 se utilizează pompe învechite, care au depășit termenul de exploatare de circa 3 ori și au nivel ridicat al consumului de energie, ce deviază de la consumul normativ de la 1,68 până la 1,78 ori mai mult
- ◀ se înregistrează *scurgeri de apă de circa 58% din volumul apei pompate*, dintre care:
 - 29% sunt cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
 - 9% sunt provocate de erori de contorizare
 - 15% pierderi și deversări la înmagazinare
 - 5% pierderi pe bransamente până la punctul de contorizare

Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social (mărimea fondului social depinde direct de mărimea salariilor calculate). În anul 2012, în secția de aprovizionare cu apă erau angajați 11,5 persoane cu un salariu mediu de 2 854 lei/lună/persoană, inclusiv fondul social.

Recomandări

Pentru optimizarea costului se recomandă:

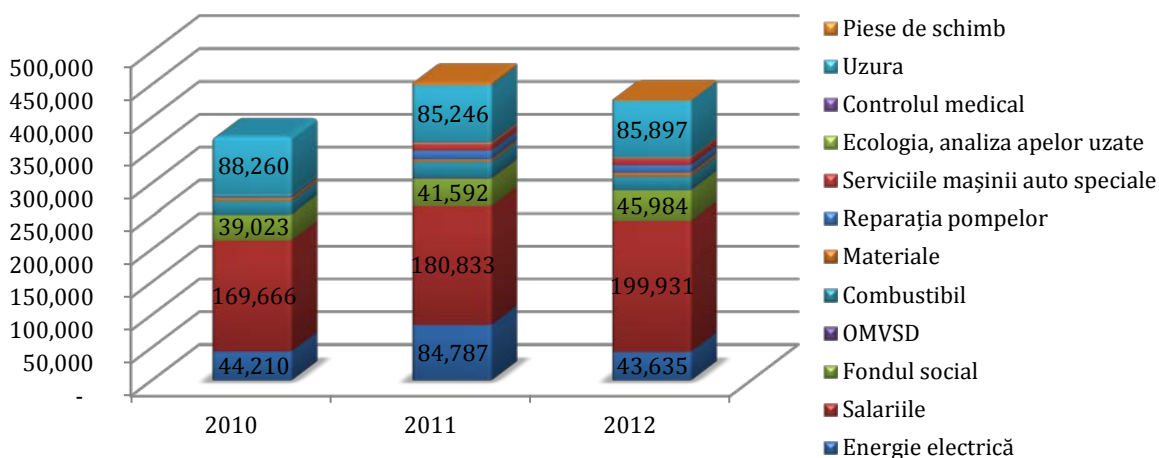
⇒ *minimizarea consumurilor de energie electrică, prin:*

- 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 bransamente până la punctul de contorizare
 - ✓ depistarea furturilor

⇒ *de revăzut statele de personal în funcție de necesitățile reale ale activității în sectorul de aprovizionare cu apă*

În Tabelul 53 se observă diferența mare de creștere a costului vânzărilor comparativ cu volumul și valoarea vânzărilor la activitatea de canalizare. În Figura 43 este prezentată dinamica și structura costului vânzărilor la activitatea de canalizare pentru a identifica factorii de influență în modificarea acestuia.

Figura 43. Structura și evoluția costului vânzărilor la activitatea de canalizare, mii lei



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

Cheltuielile de salarizare, inclusiv și fondul social, reprezintă ponderea cea mai mare în structura costului la activitatea de canalizare. Aceste cheltuieli sunt factorii principali de influență în formarea costului. Cheltuielile salariale și fondul social au fost calculate pentru 7 persoane implicate în activitatea de canalizare, cu un salariu mediu calculat pentru anul 2012 de 2 928 lei/lună/pers. Salariul mediu calculat la serviciul de canalizare este mai mare decât la serviciul de aprovizionare cu apă, pentru lucru în condiții nocive.

Consumul de energie electrică este un alt factor de influență în formarea costului la activitatea de canalizare. Acesta se observă în special în anul 2011 când costul vânzărilor crește brusc, deoarece a crescut brusc consumul la energia electrică. Consumul înalt la energia electrică a fost produs de utilizarea pompelor vechi, care au fost înlocuite următorul an cu altele cu o eficiență energetică mai înaltă.

Întrucât stația de epurare nu funcționează și respectiv activitatea ei nu implică consum de energie pentru procesul tehnologic se constată totuși că *Întreprinderea are un consum destul de mare de energie electrică*, ceea ce *influențează negativ asupra costului*. Acest consum de energie este generat de *utilizarea mijloacelor fixe cu un grad de uzură înalt*.

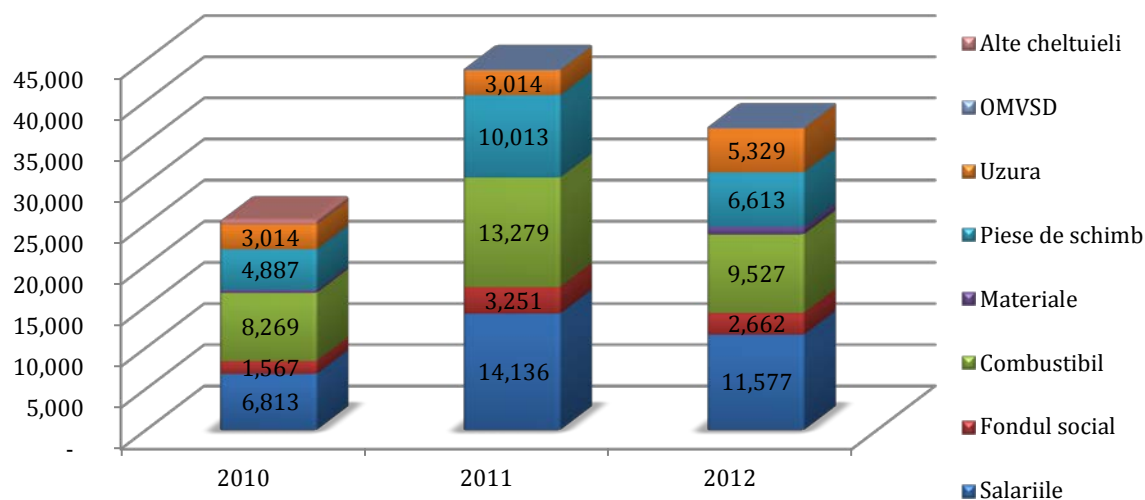
Recomandări

Pentru optimizarea costului se recomandă:

- ⇒ de minimizat consumurile la energia electrică, prin înlocuirea pompelor învechite cu altele noi, cu o eficiență energetică mai mare;
- ⇒ de revăzut statele de personal în funcție de necesitățile reale ale activității de canalizare.

Pe lângă consumurile directe și indirecte suportate de Întreprindere, ce formează costul fiecărui serviciu prestat, Întreprinderea mai suportă și alte consumuri indirecte ce formează costul total al vânzărilor și acestea sunt descifrate în Figura 44:

Figura 44. Structura și evoluția altor costuri a vânzărilor, mii lei



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

Aceste consumuri sunt consumuri indirecte și ele dețin o pondere între 2 și respectiv 3% din costul total al vânzărilor.

Creșterea bruscă în anul 2011 a altor costuri, este cauzat de dublarea cheltuielilor salariale, de majorarea consumului de combustibil și de creșterea cheltuielilor pentru procurarea pieselor de schimb.

În anul 2011, cheltuielile salariale s-au calculat pentru 2 persoane ce erau angajate în parcul auto, cu un salariu mediu calculat de 589 lei/lună/pers., iar în anul 2012 pentru 2,5 persoane cu un salariu mediu calculat de 475 lei/lună/pers.

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

Cheltuieli comerciale la ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești nu sunt înregistrate și, de aceea, în continuare vom analiza următoarele categorii de cheltuieli.

În Tabelul 54 sunt reflectate cheltuielile Întreprinderii și evoluția acestora în dinamică în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

Tabelul 54. Analiza cheltuielilor în dinamică

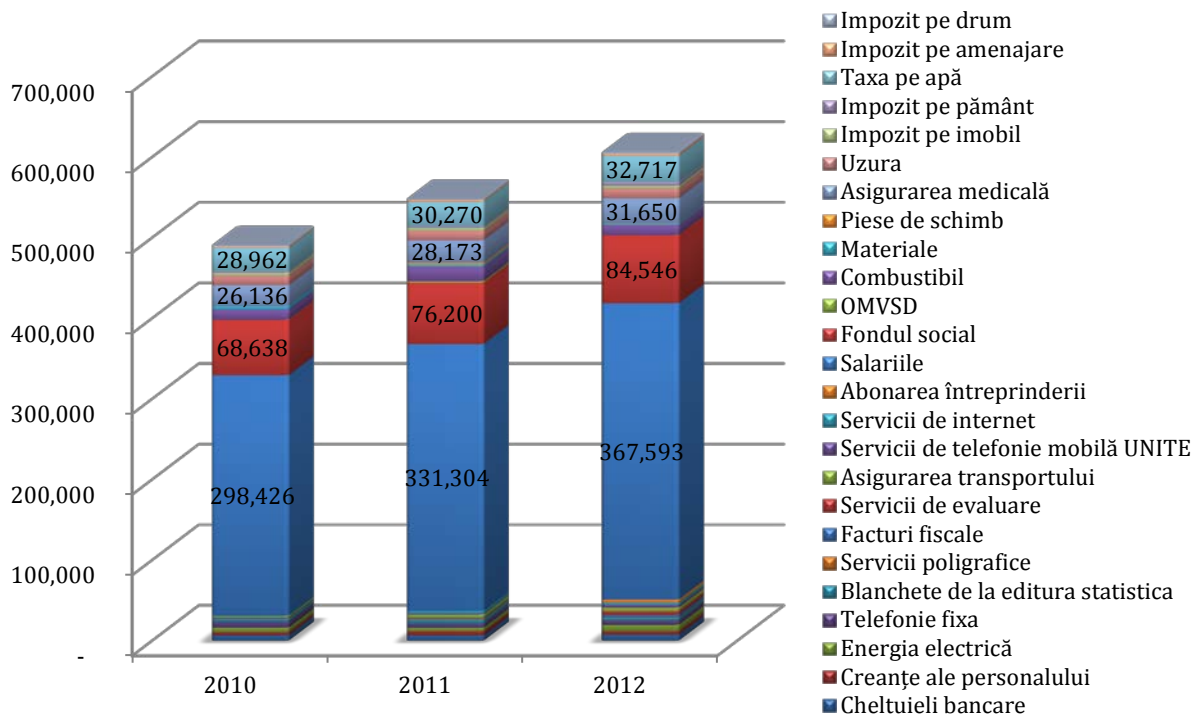
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Vânzări nete (mii lei)	1 613	1 727	1 833	100%	107%	114%
Apă	911	985	1 063	100%	108%	117%
Canalizare	702	742	770	100%	106%	110%
Volumul de vânzări (mii m3)	106	110	118	100%	104%	111%
Apă	63	66	71	100%	105%	113%
Canalizare	43	44	47	100%	103%	109%
Cheltuieli general administrative, mii lei	490	548	606	100%	112%	124%
Alte cheltuieli, mii lei	28	61	97	100%	218%	346%

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

Evoluția cheltuielilor general-administrative și a altor cheltuieli, înregistrează o dinamică mai ascendentă comparativ cu valoarea și volumul vânzărilor (Tabelul 54).

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

Figura 45. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative, mii lei



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

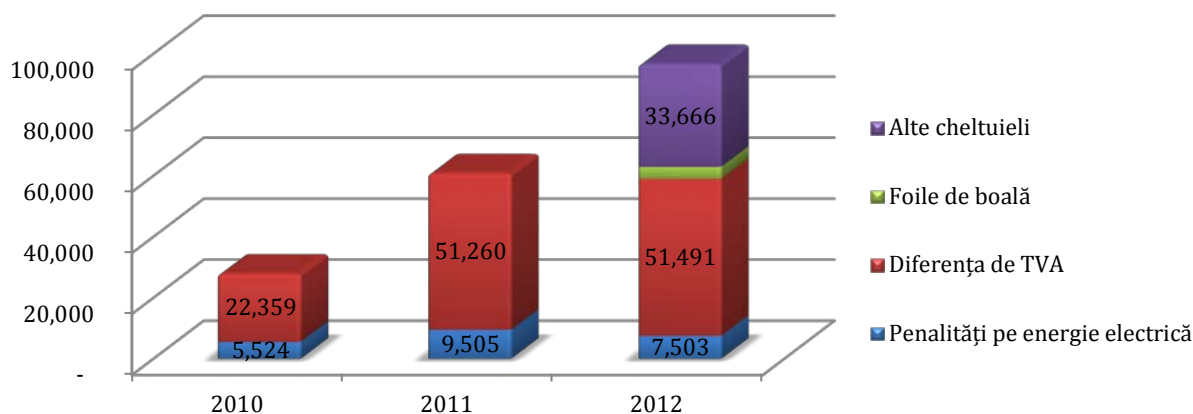
Cheltuielile generale și administrative constituie 30-33% din vânzări. Ponderea cea mai mare din cheltuielile general-administrative o formează cheltuielile privind remunerarea personalului administrativ, inclusiv fondul social, care constituie circa 75%.

Cheltuielile salariale, inclusiv fondul social, sunt principalii factori care determină modificarea cheltuielilor general-administrative. Creșterea lor e cauzată de majorarea salariului aparatului administrativ. Întrucât în această perioadă, aparatul administrativ era format din 10 persoane, salariul mediu lunar calculat, inclusiv fondul social, constituia: 3 059 lei în 2010; 3 396 lei în 2011 și 3 768 lei în 2012. Dinamica de creștere a salariului este de 23% comparativ cu creșterea vânzărilor nete de 14% și cu creșterea volumului de vânzări de 11%, ca an de referință servind anul 2010.

Recomandări

- ⇒ revizuirea statelor de personal ale aparatului administrativ și adaptarea acestora în funcție de necesitățile reale
- ⇒ echilibrarea ritmului de creștere a cheltuielilor salariale ale personalului administrativ cu volumul vânzărilor

Figura 46. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale, mii lei



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

Ponderea majoritară în alte cheltuieli operaționale este deținută de cheltuielile privind diferența de TVA. Acest articol de cheltuieli variază în dependență de vânzări și este specific întreprinderilor cu activități similare de prestare a serviciilor sociale pentru populație.

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 55. Analiza altor cheltuieli operaționale, lei

	2010	2011	2012
Activitatea operațională			
Total încasări	1 712 795	1 975 428	2 085 307
Total plăți	1 707 944	1 979 802	2 079 938
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	4 851	-4 374	5 369
Activitatea de investiții			
Total încasări			
Total plăți			
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții			
Activitatea financiară			
Total încasări			
Total plăți			
Flux net total	4 851	-4 374	5 369
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	696	5 547	1 173
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	5 547	1 173	6 542

Sursa: Raportul privind fluxul mijloacelor bănești al ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Circulația mijloacelor bănești la întreprindere s-a înregistrat doar din activitatea operațională. Încasările și plățile din activitatea operațională au crescut proporțional pe parcursul perioadei analizate iar fluxul net din activitatea operațională a înregistrat atât valori pozitive (anul 2010 și 2012), cât și negative (anul 2011).

3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiar

Scopul principal în analiza indicatorilor financiar 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 întreprinderea municipală „Apă-Canal” Telenești, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiar :

- 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 56. Analiza indicatorilor de profitabilitate

Indicatori	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	25,3%	23,2%	23,8%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-2,5%	-8,9%	-12,1%
Marja profitului net (MPN)	-4,4%	-3,7%	-14,2%
Marja costului vânzării	74,7%	76,8%	76,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-1,0%	-1,2%	-5,0%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-1,0%	-0,9%	-2,9%

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

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 Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești, *marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 24%*. Deși Marja Profitului Brut este pozitivă și înregistrează un nivel relativ înalt, *acesta nu este suficient pentru Întreprindere, deoarece nivelul cheltuielilor operaționale ce se scad din profitul brut este mai mare, de aceea Întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională.*

Nivelul pierderilor a fost stabilit prin calcularea indicatorului Marja Profitului (Pierderilor) din Activitatea Operațională (MPAO) și a fost calculat conform formulei:

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

Evoluția acestui indicator reflectă o situație negativă, deoarece pe parcursul perioadei analizate, *Întreprinderea înregistrează pierderi, care sunt în creștere de la an la an.*

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

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

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

În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești *marja profitului net înregistrează un nivel negativ pe toată perioada analizată*, ceea ce demonstrează că *activitatea acesteia este neprofitabilă*.

Nivelul negativ al MPAO și respectiv al MPN este provocat de câteva aspecte și aceste aspecte 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 56 se observă că în situația ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești *rentabilitatea capitalului propriu înregistrează un nivel negativ* ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii este în pierdere.

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

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

Deoarece *Întreprinderea înregistrează pierdere* pe parcursul perioadei analizate, *rentabilitatea activelor este negativă*.

Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatorii de lichiditate măsoară capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile pe termen scurt și de a face față unor nevoi neprevăzute de disponibilități bănești. Pentru realizarea calculelor sunt utilizate activele circulante (cele mai lichide) și datoriile pe termen scurt.

Tabelul 57. Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatori	2010	2011	2012
Rata lichidității curente (Current Ratio) (1,5-2,5)	0,84	0,87	0,90
Rata lichidității rapide (Quick Ratio) (0,7-1,0)	0,78	0,79	0,76
Rata lichidității absolute (Cach Ratio) (0,2-0,3)	0,02	0,00	0,02

Toate valorile reprezintă Coeficienti dacă nu este indicat altfel

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

Rata lichidității curente (Rlc) arată măsura în care datoriile curente (pe termen scurt) pot fi acoperite pe seama activelor curente:

$$Rlc = \frac{\text{Active curente}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,5-2,5.

O valoare sub 1 indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente.

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

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

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

Conform calculelor efectuate la ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești și prezentate în Tabelul 57, rata lichidității rapide se află în intervalul satisfăcător. Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.

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

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

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

În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești *nivelul ratei lichidității absolute este foarte jos, deoarece Întreprinderea are insuficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 58 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 58. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	48	44	41
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	8	10	10
Viteza de rotație a activelor	ori	0,22	0,23	0,23

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale Î.M. Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

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 Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești și persoanele juridice, instituțiile publice și persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor de apă și canalizare, 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 a creanțelor la ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești” este de 48 zile în anul 2010 și 41 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. În cazul ÎM DP „Apă-Canal Telenești”, chiar dacă termenul de recuperare a creanțelor depășește termenul de achitare stabilit în contract, această depășire nu este atât de influentă asupra cash-ului.

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 8-10 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 0,22-0,23 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 59 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

Tabelul 59. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2010	2011	2012
Capacitatea maximă de îndatorare	4 982 686	3 851 252	3 668 931
Valoarea creditului suplimentar admisibil	4 649 234	2 038 293	54 515
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	2 208 023	1 669 763	1 545 865
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	2 441 211	368 530	-1 491 350

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

Capacitatea de îndatorare scade de la an la an, în rezultatul micșorării capitalului propriu și majorării capitalului împrumutat. Valoarea creditului suplimentar admisibil, ce poate fi solicitat, la sfârșitul perioadei de analiză este de doar 54 515 lei.

Aceste rezultate sunt influențate foarte mult de valoare finanțărilor și încasărilor cu destinație specială ce sunt înregistrate în pasiv la datoriile pe termen lung. Dacă va fi exclusă valoarea finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, deoarece ele sunt primite cu titlul gratuit și nu sunt rambursabile, atunci rezultatele nivelului maxim de credite permise vor fi următoarele:

Tabelul 60. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei

Indicatori	2010	2011	2012
Capacitatea maximă de îndatorare	4 982 686	3 851 252	3 668 931
Valoarea creditului suplimentar admisibil	4 649 234	3 545 257	3 330 198
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	2 208 023	1 669 763	1 545 865
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	2 441 211	1 875 494	1 784 334

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

O dată cu excluderea valorii finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, valoarea creditelor suplimentar admisibile este de 61 ori mai mare, decât în cazul precedent.

Analiza riscului de faliment

Riscul de faliment reprezintă capacitatea întreprinderii de a face față tuturor obligațiilor de plată angajate anterior și ajunse la scadență.

Analiza riscului de faliment se va efectua după modelul *Altman*, care se bazează pe următoarea funcție:

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

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

Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
X1 - capital circulant / total active	-0,006	-0,005	-0,003
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,016	-0,234	-0,223
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,010	-0,009	-0,029
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	21,347	17,980	15,473
X5 - cifra de afaceri / total active	0,217	0,236	0,207
Funcția Z	9,132	7,557	6,421
Probabilitatea de faliment	Risc de faliment inexistent	Risc de faliment inexistent	Risc de faliment inexistent

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

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 Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești 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;
- pentru un singur produs.

În cazul ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori	2010	2011	2012
------------	------	------	------

Pragul de rentabilitate	Lei	1 818 848	2 082 681	2 203 108
„Intervalul de siguranță”	%	-13%	-21%	-20%
Influența volumului vânzării	%	-	7	7
Influența cheltuielilor fixe	%	-	-19	-19
Influența tarifelor	%	-	4	13

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

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 pragul de rentabilitate.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- ◀ volumul vânzării
- ◀ cheltuielile fixe
- ◀ tarife

Influența acestor factori asupra modificării intervalului de siguranță este explicată în felul următor:

- ▶ dacă volumul vânzărilor era mai mari cu 7% atunci Întreprinderea acoperea cheltuielile totale și rezultatul financiar era nul
- ▶ dacă cheltuielile fixe erau mai mici cu 19%, iar vânzările rămâneau aceleași atunci rezultatul financiar era nul
- ▶ dacă tarifele la serviciile prestate erau în perioada respectivă mai mari cu 4% în anul 2011 și cu 13% în anul 2012 atunci rezultatul financiar era nul

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.

ANEXE

Anexa 1. Date recomandate a fi anexate la cererea de branșare

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

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

Anexa 2. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate

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

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

Anexa 3. Cazuri de branșare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare

- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa autorizației pentru branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa condițiilor tehnice prescrise de către Întreprindere
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare executate fără proiect sau în baza unui proiect care nu a fost coordonat cu Întreprinderea sau care nu respectă prescripțiile de execuție ale Întreprinderii
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa procesului-verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare fără perfectarea contractelor privind furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare

Primele 3 puncte vor servi drept temei pentru considerarea branșării drept neautorizată doar în cazul utilizatorilor conectați după introducerea obligativității actelor respective, prin adoptarea la nivel de Întreprindere a Regulamentului de funcționare a serviciului, care ar stipula acest aspect

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

Anexa 4. Cazuri de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare

- Folosirea apei prin branșamente necontorizate și prin prize de apă instalate până la contor
- Neîndeplinirea de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau evacuării apelor uzate
- Neasigurarea repetată (după avertizarea scrisă) a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare
- Neîntreprinderea, în termenele stabilite, de către consumator a măsurilor privind reparația, verificarea sau înlocuirea contorului deteriorat, precum și înlocuirea contoarelor ce nu corespund debitului real de apă sau de ape uzate
- Demontarea neautorizată a contoarelor sau schimbarea amplasării lor fără acordul furnizorului, ruperea sigiliilor aplicate pe contoare, vanele de pe țeava de ocolire a instalațiilor de contorizare, vanele de la branșamentele de apă antiincendiară, hidranții de incendiu de la rețelele interioare ale utilizatorului
- Instalarea / Schimbarea contorului fără avizul prealabil al Întreprinderii
- Deteriorarea contoarelor ca urmare a intervenției asupra lor din exterior (deteriorarea sticlei și acelor, deteriorarea cadranelor sau carcusei, înghețarea contorului, ruperea sigiliilor)
- Instalarea dispozitivelor și instalațiilor pentru falsificarea indicațiilor contorului
- Micșorarea intenționată a numărului de utilizatori*

* în cazul calculării consumului de apă conform normelor de folosire a apei aprobate de APL

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

Anexa 5. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor

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

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

Anexa 6. Date recomandate a fi incluse în fișele de evidență a contoarelor

- Număr contoare instalate
- Locul instalării
- Tip contor instalat
- Data instalării
- Data sigilării
- Cazurile de ieșire din funcțiune
- Cazurile de demontare și re-montare
- Data ultimei verificări metrologice
- Termenul de verificare

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 7. Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori

↩ fără obligația înștiințării prealabile a utilizatorului

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

↩ cu obligația înștiințării prealabile a utilizatorului

- Remedierea avariilor la rețelele și construcțiile accesorii de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii
- Executarea lucrărilor de reparație planificată, modernizări, extinderi, schimbări de contoare
- Executarea lucrărilor de branșare a clienților noi sau a sectoarelor noi ale rețelelor de alimentare cu apă și/sau canalizare
- Avarierea sau starea insatisfăcătoare a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului și/sau pierderea apei la rețelele interioare ale utilizatorului
- Limitarea temporară a furnizării energiei electrice (cu preîntâmpinare preventivă din partea furnizorului de energie electrică) la amplasamentele de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii
- Branșarea și/sau folosirea neautorizată a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare
- Neachitarea de către utilizator a bonurilor de plată pentru serviciile furnizate de către Întreprindere sau a sancțiunilor economice calculate după termenul de 90 zile din ziua prezentării documentelor de calcul
- Neasigurarea accesului la contoare pentru citirea indicațiilor, verificarea instalațiilor sigilate de către Întreprindere
- Neasigurarea accesului la rețelele interioare ale utilizatorului pentru examinarea stării lor tehnice
- Neasigurarea posibilităților de executare a lucrărilor de reparație la rețelele publice de alimentare cu apă și canalizare pozate pe teritoriul utilizatorului
- Neprezentarea numărului de locatari domiciliați
- Expirarea termenului contractului de prestare a serviciilor și refuzul utilizatorului de a-l prelungi
- Înrautățirea calității apei în sistemul public de alimentare cu apă potabilă
- Prescripția instituțiilor sanitare și ecologice și a organelor publice locale
- Evacuarea în sistemul public de canalizare a substanțelor poluante interzise spre recepție, a substanțelor care au prejudiciat sau pot prejudicia sau pot avaria sistemul
- Deversarea neautorizată a apelor meteorice în sistemul de canalizare a Întreprinderii
- Depășirea limitei de consum stabilite instituțiilor bugetare

Sursa: Preluat din contractele-tip ale ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Teleneshți cu privire la prestarea serviciilor

Anexa 8. Cazuri de debransare a utilizatorului de la sistemul public de apeduct și canalizare

- Depistarea furturilor de apă din partea utilizatorului
- Folosirea irațională a apei de către utilizator, stropirea străzilor, trotuarelor, loturilor de lângă casă (în cazul când nu este instalat contor)
- Transmiterea apei de către utilizator altor utilizatori (persoane terțe), fără înștiințarea și permisiunea Întreprinderii
- Micșorarea intenționată a numărului declarat de locatari
- Starea tehnică nesatisfăcătoare a rețelelor și instalațiilor utilizatorului, precum și a rețelelor de folosire comună în casele cu multe apartamente
- Încălcarea normelor și regulilor exploatației tehnice a sistemelor de apeduct și canalizare ce aparțin utilizatorului, precum și a rețelelor de folosire comună în casele cu multe apartamente și neîndeplinirea în termen a cerințelor Întreprinderii pentru înlăturarea încălcărilor depistate
- Neachitarea de către utilizator a serviciilor după expirarea termenului de de 90 zile din ziua prezentării documentelor de plată
- Neasigurarea de către utilizator a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru examinarea rețelelor și instalațiilor de apeduct și canalizare, controlul, plombarea și citirea indicațiilor contorului, efectuarea măsurilor și a altor lucrări de exploatare și întreținere a sistemului

Sursa: Preluat din contractele-tip ale ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești cu privire la prestarea serviciilor

Anexa 9. Termenele recomandate în decursul cărora Întreprinderea are obligația de a înștiința în prealabil utilizatorul referitor la suspendarea livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate

Cazuri de suspendare a livrării apei și/sau recepționarea apelor uzate	Termenul recomandat de înștiințare prealabilă
▪ Remedierea avariilor la rețelele și construcțiile accesorii de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii	Până la începerea lucrărilor
▪ Executarea lucrărilor de reparație planificată, modernizări, extinderi, schimbări de contoare	2 zile
▪ Executarea lucrărilor de branșare a clienților noi sau a sectoarelor noi ale rețelelor de alimentare cu apă și/sau canalizare	2 zile
▪ Avarierea sau starea insatisfăcătoare a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului și/sau pierderea apei la rețelele interioare ale utilizatorului	În decursul zilei suspendării posibile
▪ Limitarea temporară a furnizării energiei electrice (cu preîntâmpinare din partea furnizorului de energie electrică) la amplasamentele de alimentare cu apă și canalizare ale Întreprinderii	2 zile - după primirea preîntâmpinării din partea furnizorului de energie electrică
▪ Branșarea și/sau folosirea neautorizată a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare	Fără înștiințare prealabilă
▪ Neachitarea de către utilizator a bonurilor de plată pentru serviciile furnizate de către Întreprindere sau a sancțiunilor economice	5 zile
▪ Depășirea limitei de consum stabilite instituțiilor bugetare	15 zile

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

Anexa 10. Elementele recomandate a fi incluse în factura individuală emisă

- destinatarul facturii
- data emiterii facturii
- termenul de plată scadent
- perioada pentru care s-a făcut facturarea
- semnătura și ștampila emitentului
- semnificația fiecărei obligații de plată cuprinse în factură (plată pentru serviciu, pentru penalități, pentru corecții etc.)
- datele care au stat la baza stabilirii consumurilor de apă (consumurile de apă înregistrate de contor, numărul de persoane sau alte elemente, după caz)
- tarifele aplicate pentru fiecare mărime de facturat, inclusiv baza legală
- sumele rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată
- loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 11. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor

- Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului
- Adresa de domiciliu (adresa juridică)
- Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă
- Prezența racordului la sistemul public de canalizare
- Număr contoare instalate, data și locul instalării
- Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate
- Data sigilării contoarelor instalate
- Data verificărilor metrologice ale contorului
- Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor
- Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)
- Consumurile lunare de apă
- Datoriile utilizatorului și perioada neachitării
- Graficul de achitare a datoriilor

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 12. 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 13. Indicatorii de bază ai activității ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești pentru anii 2010, 2011, 2012

Indicatorii	UM	Planul pe an	Real îndeplinit	Grad de îndeplinire, %
2010				
APROVIZIONAREA CU APĂ				
Pomparea apei	mii, m ³	103	156,62	154
Realizarea apei	mii, m ³	66	62,59	95
Scurgeri și pierderi	mii, m ³	26,4	90,15	348
	%	26	58	-
Venitul	mii lei	910	911,33	100,15
Cheltuieli	mii lei	941	960,91	102
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	(31)	(49,58)	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă realizat	lei	14,25	15,35	108
CANALIZAREA				
Trecerea apelor uzate	mii, m ³	83	83,11	100
Apele tehnologice	mii, m ³	5	3,5	70
	%	6	4	-
Apele subterane și torențiale	mii, m ³	35	36,35	104
	%	42	44	-
Venituri	mii lei	680	702,12	103
Cheltuieli	mii lei	709	655,34	92
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	(29)	46,78	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă menajeră	lei	16,49	15,15	92
2011				
APROVIZIONAREA CU APĂ				
Pomparea apei	mii, m ³	103	163,7	159
Realizarea apei	mii, m ³	67	65,78	98
Scurgeri și pierderi	mii, m ³	31	92,9	300
	%	30	57	
Venitul	mii lei	978	984,91	101
Cheltuieli	mii lei	960	1023,41	107
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	(18)	(38,5)	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă realizat	lei	14,25	15,56	109
CANALIZAREA				
Trecerea apelor uzate	mii, m ³	87	84,46	97
Apele tehnologice	mii, m ³	5	2,35	47
	%	6	3	-
Apele subterane și torențiale	mii, m ³	37	37,7	102
	%	42	45	-
Venituri	mii lei	735	742,05	101
Cheltuieli	mii lei	725	806,14	111
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	10	(64,09)	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă menajeră	lei	16,11	18,15	113

Indicatorii	UM	Planul pe an	Real îndeplinit	Grad de îndeplinire, %
2012				
APROVIZIONAREA CU APĂ				
Pomparea apei	mii, m ³	120	175,92	147
Realizarea apei	mii, m ³	66	70,67	107
Scurgeri și pierderi	mii, m ³	48	101,36	211
	%	40	58	-
Venitul	mii lei	997	1059,37	106
Cheltuieli	mii lei	1030	1176,94	114
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	(33)	(117,57)	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă realizat	lei	15,60	16,65	107
CANALIZAREA				
Trecerea apelor uzate	mii, m ³	88	71,62	88
Apele tehnologice	mii, m ³	5	0,83	17
	%	6	1	-
Apele subterane și torențiale	mii, m ³	37	23,84	64
	%	42	33	-
Venituri	mii lei	761	774,07	102
Cheltuieli	mii lei	761	817,81	107
Beneficiu (Pierderi)	mii lei	-	(43,74)	-
Preț de cost a 1 m ³ de apă menajeră	lei	16,54	17,42	105

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

Anexa 14. Fluctuația personalului, 2010-2012

Luni	2010		2011		2012	
	Angajări	Eliberări	Angajări	Eliberări	Angajări	Eliberări
Ianuarie	-	-	2	2	-	1
Februarie	1	2	-	-	1	-
Martie	-	-	-	-	-	-
Aprilie	-	-	1	1	1	1
Mai	2	2	1	-	1	1
Iunie	1	-	1	-	1	1
Iulie	3	-	-	-	-	-
August	1	1	2	2	-	-
Septembrie	1	1	1	2	-	-
Octombrie	-	1	-	2	-	-
Noiembrie	-	-	-	-	-	-
Decembrie	-	-	1	-	-	-
Total	9	7	9	9	4	4

	2010	2011	2012	sem I, 2013
Nr med scriptic	29	29	30	31
Nr la sfârșit an	29	30	31	31
Nr angajați	9	9	4	4
Nr transferați	-	-	2	-
Nr concediu natal	-	-	-	-
Nr concediați	7	9	4	4
Nr pensionați	-	-	-	-
Nr decedați	-	1	--	-
Rata fluctuației	24,1%	31,0%	13,3%	12,9%

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

Anexa 15. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal.

Funcție	Număr (pers.)		Atribuții	Studii	Subordonare
	Necesar	Real			
Aparatul administrativ	10,5	10			
Director	1	1	administrare integrală a ÎM	superioare	Primarul orașului
Director adjunct (inginer șef)	1	1	conducerea tehnică, îndeplinirea funcțiilor inspectorului la apeduct și canalizare	superioare	Director
Economist șef	1	1	dezvoltarea economică a întreprinderii	medii (colegiu)	Director
Contabil șef	1	1	evidența contabilă	medii (colegiu)	Director
Contabil – casier	1	1	calcularea și eliberarea salariului, evidența materialelor	medii (colegiu)	Contabil șef.
Inspector pe cadre – secretar - dactilografist	1	1	politica cadre, dactilografiere, calcularea plății pentru servicii	medii (colegiu)	Director
Jurist	0,5		servicii și consultații juridice	superioare	Director
Servitoare	1	1	deriticarea localului, încăperilor administrative	gimnaziu	Director
Paznic la baza de producere	3	3	paza teritorială a bazei de producere	gimnaziu	Director adjunct
Subdiviziune alimentare cu apă	13	11,5			
Inginer	1		efectuarea lucrărilor de proiectare, verificare	superioare	Director adjunct
Maistru superior		1	conducerea integrală gospodăriei de apeduct și canalizare	gimnaziu	Director adjunct
Maistru gospodăriei electrice	1	0,5	securitatea energetică a întreprinderii	medii (colegiu)	Director adjunct
Controlor – apeduct/canalizare	2	2	evidența serviciilor prestate populației	gimnaziu	Director adjunct
Lăcătuș de accidente și restabilire	2	2	lichidarea avariilor în rețele	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Mașinist la stațiile de pompare fântână	1	1	asistența funcționării în regim normal	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Sudor electric și de gaz	1		efectuarea lucrărilor de sudat, verificarea aparatelor	medii	Maistru – apeduct/canalizare
Paznic rezervuare de apă	4	4	paza rezervuare de apă	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Paznic stația de pompare de nivel 2 de pompare a apei	1	1	paza stației de pompare	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Subdiviziunea canalizare	8	7			
Maistru – apeduct/canalizare	1	1	conducerea muncitorilor	gimnaziu	Maistru superior
Inspector – apeduct/canalizare	1		lucrul cu agenți economici	medii	Director adjunct
Controlor	1	1	evidența serviciilor prestate populației	gimnaziu	Director adjunct
Lăcătuș de accidente și restabilire	1	1	lichidarea avariilor în rețele	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Mașinist la stații de pompare la canalizare	4	4	asistența funcționării în regim normal	gimnaziu	Maistru – apeduct/canalizare
Subdiviziunea parc auto	4,5	2,5			
Șoferul mașinii specializate	1	1	desfundarea sistemului de canalizare	școală profes.	Maistru superior
Șoferul mașinii de asenizare	1	1	curățarea sistemului de canalizare	școală profes.	Maistru superior
Hamal mașinii asenizare	1		efectuare lucrărilor de încărcare-descărcare	n/a	Maistru superior
Tractorist	0,5		lucrări de transport cu tractorul	școală profes.	Maistru superior
Mașinist excavatorist	1	0,5	lucrări de pământ la lichidarea avariilor	școală profes.	Maistru superior
TOTAL	36	31			

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L., în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Telenești

Anexa 16. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții de specializare

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 – 25	1
25 – 35	1
35 – 40	1
40 – 45	5
45 – 55	4
55 – 60	10
60 – 65	9
TOTAL	31

Structura pe vechime		
ani	Număr mediu scriptic vechime generală	Număr mediu scriptic vechime companie
0 – 10	3	17
10 – 15	2	3
15 – 20	2	5
20 – 25	2	2
25 – 35	10	3
35 – 40	9	1
40 – 45	3	
TOTAL	31	31

Structura pe domenii de specializare	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic
Inginer hidrotehnician	1
Inginer constructor	1
Tehnic-constructor	1
Contabil	3
Tehnic-energetic	1
Șofer	2
Mașinist-excavator	1
Muncitori necalificați	21
TOTAL	31

Structura pe direcții		
Funcție	apa	canalizare
Maistru superior	0,5	0,5
Maistru – apeduct/canalizare	0,5	0,5
Maistru gospodăriei electrice	0,5	
Controlor – apeduct/canalizare	2	1
Lăcătuș de accidente și restabilire	2	1
Mașinist la stații de pompare la canalizare		4
Mașinist la stațiile de pompare fântână	1	
Paznic	5	
TOTAL	11,5	7

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Anexa 17. Îndeplinirea planului de salarizare, 2010-2012

	2010			2011			2012		
	plan	efectiv	% îndepl.	plan	efectiv	% îndepl.	plan	efectiv	% îndepl.
Fond salarizare	965000	746720	77%	952 000	805 190	85%	945 000	904260	96%
Efectiv personal	36	29	81%	35	29	83%	37	30	81%
Salariu mediu lunar pe muncitor	2234	2146	96%	2267	2314	102%	2128	2512	118%

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Anexa 18. Indicii pentru premiarea și micșorarea primei Directorului

II Indicii pentru premiarea conducătorului întreprinderii

Nr d/o	Indicii	Marimea premiei
1.	Supraindeplinirea planului realizării apei consumatorilor	5% din salariul lunar pentru fiecare procent supraindeplinit, dar nu mai mult de 40%
2.	Supraindeplinirea planului primirii apelor menajere de la abonati	deasemenea
3.	Micșorarea normelor stabilite a pierderilor și consumului tehnologic al apei	5% din salariul lunar pentru fiecare procent micșorat, dar nu mai mult de 20%

III. Indicii de micșorare a premiei

Nr d/o	Indicii	Micșorarea premiei din suma calculata
1.	Ne respectarea calitatii apei potabile conform normelor sanitare pe parametrii ce depend de Furnizor:	
-	Dupa indicii organoleptici	pina la 10 %
-		
-	Dupa indicii chimico- bacteriologic	pina la 30%
-		
2.	Interruperile supranorma a pomparii apei potabile consumatorilor din vina Furnizorului	pina la 10%

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Anexa 19. Structura personalului, 2013

Efectiv pe data de 01.01.2013

Funcție	Număr, persoane		
	Total	Inclusiv	
		administrativ	muncitori
Aparatul administrativ	10	6	4
Director	1	1	
Director adjunct (inginer șef)	1	1	
Economist șef	1	1	
Contabil șef	1	1	
Contabil – casier	1	1	
Inspector pe cadre – secretar - dactilografist	1	1	
Servitoare	1		1
Paznic la baza de producere	3		3
Subdiviziune alimentare cu apă	11,5	1,5	10
Maistru superior	1	1	
Maistru gospodăriei electrice	0,5	0,5	
Controlor – apeduct/canalizare	2		2
Lăcătuș de accidente și restabilire	2		2
Mașinist la stațiile de pompare	1		1
Paznic rezervuare de apă	4		4
Paznic la stația de pompare de nivelul 2 de pompare a apei	1		1
Subdiviziunea canalizare	7	1	6
Maistru – apeduct/canalizare	1	1	
Controlor	1		1
Lăcătuș de accidente și restabilire	1		1
Mașinist la stații de pompare la canalizare	4		4
Subdiviziunea parc auto	2,5	0	2,5
Șoferul mașinii specializate	1		1
Șoferul mașinii de asenizare	1		1
Mașinist excavatorist	0,5		0,5
TOTAL	31	8,5	22,5

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenești

Anexa 20. Fișa de post a contabilului șef

1/1

" У Т Р Е Р М Д А К "

Директор ПУ "Апа-Канал"

В. Ротарь
"- 10 2 2000 2000"ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
для главного бухгалтера Теленештского
ПУ "Апа-Канал"

Общие положения

Основной задачей для главного бухгалтера ПУ "Апа-Канал" является руководство на основе действующего закона с бухгалтерским учетом и "Положения о главных (старших) бухгалтерах" организацией учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

Главный бухгалтер непосредственно подчиняется: в оперативной деятельности - начальнику ПУ "Апа-Канал", в вопросах отчетности и порядка ведения бухгалтерского учета - начальнику управления бухгалтерского учета (гл. бухгалтеру) вышестоящего органа.

Гл. бухгалтеру непосредственно подчиняются бухгалтера и кассир предприятия, а также все должностные лица ПУ "Апа-Канал" по вопросам порядка оформления и сдачи бухгалтерской отчетности, начисления платы за коммунальные услуги, постановки на учет и оформления документов по движению товарно-материальных ценностей и денежных средств. Все распоряжения и указания гл. бухгалтера для работников бухгалтерии, а также должностных лиц по вышеуказанным вопросам обязательны для исполнения и могут быть отменены только начальником ПУ "Апа-Канал".

Документы, служащие основанием для приема и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитные и расчетные обязательства подписываются начальником ПУ "Апа-Канал" и гл. бухгалтером.

Без подписи гл. бухгалтера даные документы считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению материальными ответственными лицами, работниками бухгалтерии и кредитными банками.

Гл. бухгалтеру запрещается принимать к исполнению и оформлению документы несправочные, которые противостоят законодательству и установленному порядку приема, хранения и расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей. В случае получения от начальника ПУ "Апа-Канал" распоряжения совершить такое действие гл. бухгалтер, не

2.

приводя его в исполнение, в письменной форме обращает внимание начальника на незаконность данного им распоряжения. При получении от начальника повторного письменного распоряжения гл. бухгалтер сообщает об этом в письменной форме вышестоящему органу и органу государственного контроля.

В своей деятельности гл. бухгалтер руководствуется "Положением о главных (старших) бухгалтерях предприятия", руководящими материалами по организации бухгалтерского учета, настоящей инструкцией, другими действующими нормативными документами.

При решении вопросов, связанных с составлением планов и счетов, порядком начисления платы за коммунальные услуги, проведенном анализе жилищно-коммунально-хозяйственной деятельности, распределении прибыли и в других необходимых случаях гл. бухгалтер взаимодействует на основе равенства с главным инженером, главным экономистом и юристом ПУ "Апа-Канал"

Должностные обязанности

Осуществление общего руководства бухгалтерией ПУ "Апа-Канал", подбор сотрудников, распределение между ними обязанностей.

Организация бухгалтерского учета и отчетности на предприятии.

Разработка учетной политики предприятия.

Учет основных средств предприятия, контроль за постановкой на учет и своевременным оформлением приема и расхода денежных средств, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, других материальных ценностей.

Контроль за правильным проведением финансовых операций, соблюдением кассовой и расчетной дисциплины, раскредитованием по назначению полученных в учреждении банков средств.

Принятие мер по предупреждению недостач, расхождений, других нарушений и злоупотреблений.

Организация инвентаризации основных средств и материальных ценностей, проведение ревизий в структурных подразделениях ПУ "Апа Канал".

Контроль за правильностью начисления платы за коммунальные услуги, своевременным поступлением средств от предприятий и частных лиц за указанные услуги, организация регулярной сверки взаиморасчетов с другими предприятиями, принятие мер по ликвидации дебиторской и кредиторской задолженности.

Перечисление налогов и других платежей в государственный бюджет.

Решение вопросов, относящихся к деятельности бухгалтерии, в финансовых органах, министерствах, ведомствах, банках, органах местного самоуправления, других учреждениях Республики.

3.

Установление не согласованно с начальником ПУ "Апа-Канал" правил документооборота и порядка оформления хозяйственных операций, контроль за правильностью оформления документов, обеспечения надлежащего хранения документов в бухгалтерии и архиве предприятия.

Принятие мер не соблюдению сроков представления и качества получаемой отчетности от подразделений и должностных лиц предприятия, составление и сдача балансов, статистических и бухгалтерских отчетов в вышестоящие органы.

Начисление и контроль за правильным использованием фонда развития производства, материального поощрения, соcialного развития коллектива.

Контроль за правильным расходованием фонда заработной платы и соблюдением сметы административно-хозяйственных расходов.

Принятие необходимых мер по своевременному начислению и выплате работникам предприятия заработной платы, пособий, премий и т.д.

Достоверный учет затрат производства, составление отчетных калькуляций себестоимости продукции и услуг.

Составлением совместно с гл. инженером и гл. экономистом перспективных планов развития предприятия и проведение анализов хозяйственно-финансовой деятельности с целью выявления резервов, ликвидации потерь и непроизводительных расходов.

Обеспечение высшей производственной и трудовой дисциплины среди подчиненных работников, контроль за своевременным приходом их на работу и уход с работы, взаимодействие с инспектором по кадрам при занесении табеля учета рабочего времени.

Контроль за соблюдением подчиненными сотрудниками инструкций по эксплуатации оборудования, техники безопасности, охране труда, пожарной безопасности.

Обеспечение сохранности государственного имущества, закрепленного за бухгалтерией ПУ "Апа-Канал".

Права главного бухгалтера

Главный бухгалтер ПУ "Апа-Канал" имеет право:

- внести предложение с приема новых сотрудников бухгалтерии и об увольнении систематически нарушающих трудовую и производственную дисциплину,
- представлять отличившихся работников к премии ианию или другим видам поощрения,
- предоставлять подчиненным работникам краткосрочное (не более 6 часов в день и не более 2-х дней подряд) освобождение от работы не

семейным обстоятельствам, не допуская при этом нанесения ущерба предприятию и обслуживаемым абонентам,

- давать работникам бухгалтерии отдельные поручения по финансовой деятельности предприятия, не входящие в их прямые обязанности, но подлежащие беспрекословному исполнению,

- требовать от должностных лиц предоставления всех документов, необходимых для бухгалтерского учета и контроля прикзгов, договоров, актов, материальных и финансовых отчетов и т.д. Вносить представления руководителю предприятия с наказанием должностных лиц за недобросовестное и несвоевременное оформление этих документов,

- проверять в структурных подразделениях предприятия соблюдение установленного порядка приема, хранения и расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей,

- сообщать обо всех выявленных финансовых нарушениях, хищениях и злоупотреблениях служебным положением в соответствующие правоохранительные и вышестоящие органы,

- требовать от руководителей структурных подразделений, а в необходимых случаях и от руководителей предприятия принятия мер к повышению эффективности производства, улучшению сохранности собственности, обеспечению правильной организации бухгалтерского учета и контроля,

- представлять предприятие во всех государственных и общественных организациях, включая судебные органы, по вопросам финансовой деятельности предприятия.

Ответственность главного бухгалтера

Главный бухгалтер несет персональную ответственность в случаях:

- неправильного ведения бухгалтерского учета, вследствие чего возникла задержка в бухгалтерском учете и искажение в бухгалтерской отчетности,

- принятие к исполнению и оформлению документов по операциям, которые противоречат установленному ему порядку приема, расходования, хранения и расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей,

- несвоевременной и неправильной выверки операций по расчетному и другим счетам в банках, расчетов с дебиторами и кредиторами,

- нарушение порядка списания с бухгалтерских балансов основных средств предприятия, недостач, дебиторской задолженности и других потерь,

- несвоевременного проведения в структурных подразделениях предприятия проверок, ревизий и инвентаризаций,

- составления недостоверной бухгалтерской отчетности по вине работников бухгалтерии,

5.

- других нарушений положений и инструкций по организации бухгалтерского учета.

Главный бухгалтер несет наравне с руководителем предприятия ответственность за 5

- нарушение правил и положений, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность,

- несвоевременное внесение или денежных расчетов с должностных лиц на основе постановлений судебных органов и органов государственного контроля,

- нарушения сроков предоставления бухгалтерских отчетов и балансов соответствующим органам.

Главный бухгалтер должен знать:

- закон о бухгалтерском учете,
- национальные стандарты бухгалтерского учета,
- налоговый кодекс Республики Молдова,
- план счетов бухгалтерского учета,
- Постановления, приказы, инструкции и другие руководящие материалы вышестоящих органов, касающиеся финансовой деятельности предприятия.
- экономику и организацию производства, труда, и управления,
- организацию бухгалтерского учета на предприятии,
- средства механизации учетных и вычислительных работ,
- основы трудового законодательства,
- действующие тарифы на коммунальные и другие услуги, оказываемые предприятием,
- Кодекс профессионального поведения бухгалтеров.

Ознакомлен

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

Anexa 21. Statele de personal, 2013

Funcția	Efectivul	Categ. Clasa	Salariul Tarifar pe oră	Salariul funcției	Salariul lunar de bază	Adaosuri și plățile compensaționale pentru:					Salariul lunar cu adaosuri	Salariul anual al unui muncitor	Salariul efectiv
						Condiții nocive	Lucrul în timp de noapte	Lucrul în zile de sărbători	Lucru supra norma	Lucru după grafic			
Director	1			5 200	5 200						5 200	62 400	62 400
Director adjunct	1			3 700	3 700						3 700	44 400	44 400
Contabil-șef	1			3 300	3 300						3 300	39 600	39 600
Economist-șef	1			330	3 300						3 300	39 600	39 600
Contabil-casier	1			2 750	2 750						2 750	33 000	33 000
Inspector cadre - secretar dactilograf	1			2 640	2 640						2 640	31 680	3 168
Juristconsult	0,5			825	825						825	9 900	9 900
Servitoare	0,8		6,51		846						246	10 152	10 152
Paznic la baza de producere	3	1	6,51		1 172	-	265	52	39		1 527	18 324	54 972
Total:	10,3												281 304
Rezerva perioada de concediu	0,3												4 983
Total aparatul administrativ	10,6												286 287
Soferul masinii GAZ-52	1	cl. III	14,2		2 400						2 400	28 800	28 800
Soferul masinii de asenizare	1	cl. IY	18,14		3 066						3 066	36 792	36 792
Hamalul masinii de asenizare	1	II	9,7		1 639						1 639	19 668	19 668
Tractoristul tractor T-40	0,5	IV	13,95		1 179						1 179	14 148	14 148
Masinist exavator A02621	1	V	15,95		2 696						2 696	32 352	32 352
Total pe parcul auto	4,5												131 760
Maistru superior	1			22 970	2 970						2 970	35 640	35 640
Maistru la apeduct si canalizare	1			2 800	2 800						2 800	33 600	33 600
Maistru gospodariei electrice	0,5			880	880						880	10 580	10 580
Inspector la apeduc la cabalizare	1			2 970	2 970						2 970	35 640	35 640
Controlor la apeduct si canalizare	2,8	III	10,39		1 756					527	2 283	27 396	76 709
Lacatus la accident si restabilire	2	IV	13,95		2 120	225					2 345	28 140	56 280
Lacatus la accident si restabilire	1	V	15,95		2 424	225					2 649	35 788	35 788
Masinist la statiile de pompare la canalizare	4	II	9,7		1 775	225	296	58	301		2 655	31 860	127 440
Masinist statii pompare fint.	1	II	9,7		1 639						1 639	19 668	19 668
Sudor electric si de gaz	1	V	13,48		2 049	225					2 274	27 288	27 288
Paznic la statia de nivelul II de pompare a apei	0,5	I		550	550						550	6 600	6 600
Paznic la rezervoarele cu presiune	4	I	6,51		1 191		199	39	59		1 488	17 856	71 424
Total:	19,8												532 657
Rezerva in timpul concediului	1,1												24484
Total la apeduct si canalizare	20,9												557 141
Total pe intreprindere	36												975 188

Salariul mediu lunar al unui muncitor 975 788:12:36 = 2 257 lei

Sursa: ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

Anexa 22. Indicatorii activității ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști de prestare a serviciilor persoanelor fizice și juridice furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, 2010-2013

ALIMENTARE CU APĂ								
№	Indicatori de activitate	UM	Plan			Real îndeplinit		
			2010	2011	2012	2010	2011	2012
1.	Pomparea apei	mii, m ³	103	103	120	156,62	163,70	175,92
2.	Realizarea apei	mii, m ³	66	67	66	62,59	65,78	70,67
3.	Scurgeri de apă	mii, m ³	26,4	31	48	90,15	92,90	101,36
4.	Venituri (apeduct)	mii, lei	910	978	997	911,33	984,91	1059,37
5.	Cheltuieli (apeduct)	mii, lei	941	960	1030	960,91	1023,41	1176,94
6.	Beneficiu/Pierderi (apeduct)	mii, lei	(31)	18	(33)	(49,58)	(38,50)	(117,57)

CANALIZARE								
№	Indicatori de activitate	UM	Plan			Real îndeplinit		
			2010	2011	2012	2010	2011	2012
1.	Trecerea apelor menajere	mii, m ³	83	87	88	83,11	84,46	175,92
2.	Venituri (canalizare)	mii, lei	680	735	761	702,12	742,05	774,07
3.	Cheltuieli (canalizare)	mii, lei	709	725	761	655,34	806,14	817,81
4.	Beneficiu/Pierderi (canalizare)	mii, lei	(29)	10	-	46,78	(64,09)	(43,74)

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

Anexa 23. Documente relevante în sfera de protecție a muncii angajaților ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Telenеști

- Instrucțiunea generală privind securitatea muncii
- Instrucțiunea privind securitatea muncii pentru lăcătuș
- Instrucțiunea privind securitatea muncii pentru săpători
- Instrucțiunea privind securitatea muncii sudorului (în rusă)
- Instrucțiunea privind securitatea muncii paznic (în rusă)
- Instrucțiunea privind securitatea muncii tractorist (în rusă)
- Instrucțiunea privind securitatea muncii mașinistului stații de pompare (în rusă)
- Instrucțiunea privind securitatea muncii (în rusă)
- Instrucțiunea pentru păstrarea instrumentelor (în rusă)

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 24. Datele cu caracter recomandat ce urmează a fi conținute de fișele de post în redacție nouă

- Titlul funcției
- Poziția în organizație
- Cerințele postului (cunoștințe, abilități, experiență, atitudine)
- Obiectivul principal al postului (doar 2 rânduri)
- Activități principale, sarcini și responsabilități aferente, (aproximativ 5-7 activități principale)
- Echipament, unelte, condiții de muncă
- Drepturi
- Responsabilități

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 25. Lista mijloacelor fixe casate și procurate în perioada anilor 2010-2012

№	Denumirea mijloacelor fixe	la 1.01.2011	Notițe	la 1.01.2012	Notițe	na 1.01.2013	Notițe
		Costul inițial		Costul inițial		Costul inițial	
1	2	10	13	14	17	19	22
Производственная база							
Машины и оборудование							
23	Электродвигатель	1000		1000			Списано в 2012
24	Электродвигатель	1790		1790			Списано в 2012
25	Компьютер MCS-82210	5792	Поступило в 2010.	5792		5792	
26	Принтер Canon MFU4018	4371	Поступило в 2010.	4371		4371	
33	Насос ЭЦВ-6-10/185			3685	Внутренние перемещения/Поступило		Списано в 2012
37	Компьютер N0215					13464	Поступило в 2012.
Автотракторный Парк							
Транспортные средства							
28	Поливомоечная и/м ЗИЛ-130	98000		98000			Списано в 2012
30	Ассенизационная и/м ГАЗ-330900					352000	Поступило в 2012
34	Авто для очистки канализации					1339999	Поступило в 2012
Водопроводное хозяйство							
Передаточные устройства							
70	полиэтилен d=140	348628		389111	Поступило 40483 лей.	389111	
85	полиэтилен d=140	236880		264385	Поступило 27505 лей.	264385	
86	полиэтилен d=110	711337		726337	Поступило 15000 лей.	726337	
87	полиэтилен d=110	63999		95547	Поступило 31548 лей.	95547	
88	полиэтилен d=90	320240		357426	Поступило 37186 лей.	357426	
89	полиэтилен d=90	89970		102806	Поступило 12836 лей.	102806	
96	полиэтилен d=50	83387		85007	Поступило 1620 лей.	61274	Списано 23733 лей/износ 9220 лей
Машины и оборудование							
116	Сварочный агрегат	16000					Списано в 2011
Канализационное хозяйство							
Машины и оборудование							
150	Насос ГНОМ-16/16	3942					Списано в 2011
151	Насос ГНОМ-10/10	2803		2803			Списано в 2012

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorității 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.

Anexa 26. Lista debitorilor în funcție de termenul expirat de achitare, lei

	2010			2011			2012		
	< 3 luni	>3 luni <1 un	> 1 an	< 3 luni	>3 luni <1 un	> 1 an	< 3 luni	>3 luni <1 un	> 1 an
Populația	15 625	28 320	95 658	10 320	36 825	92 638	31 752	21 354	112 243
Agenții economici și instituțiile publice	13 820	40 597	9 977	25 292	25 836	9 977	33 466	-	14 928
1 II „Besprozvanii Vasile”			5 973			5 973			5 973
2 Judecătoria			4 004		366	4 004			4 004
3 SPP		26 524		1 006	9 481				
4 Poșta Moldovei		4 219			952				
5 APCA COOP		1 532		2 983	1 635		3 498		
6 II „Dica Igor”		1 318			1 244				3 733
7 SC „Ducates Grup”	756								
8 CPC „Adaj”	979			479					
9 II „Oleg Cardasim”	578								
10 II „Capatinova V-na”	586								
11 Altele	10 921	7 004		7 545	6 328		3 260		
12 Procuratura				891					
13 Centrul medicilor de familie				9 590					
14 Asistenta Socială				578					
15 Inspectoratul fiscal				586					
16 II „Grigore Ilescu”				756	882		504		
17 II „Elodi farm”				878					
18 SA „Moldtelecom”					952		2 050		
19 CASVA COMERT					911				
20 SA „Incomlac”					1 537				1 218
21 II „Zinaida Cucos					732				
22 SRL „Cisic Club”					230				
23 IS „Registru”					586				
24 Spitalul							24 154		
TOTAL	29 445	68 917	105 635	35 612	62 661	102 615	65 218	21 354	127 171

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

Anexa 27. Veniturile din vânzări

	Numărul utilizatorilor			Volumul vânzărilor (mii m3)			Ponderea		Vânzări nete (mii lei)			Ponderea	
	La începutul perioadei	La sfîrșitul perioadei	Creștere	Apă	Canalizare	Total	Apă	Canalizare	Apă	Canalizare	Total	Apă	Canalizare
TOTAL													
2010		1 505	100%	63	43	106	59%	41%	911	702	1 613	56%	44%
2011	1 505	1 490	99%	66	44	110	60%	40%	985	742	1 727	57%	43%
2012	1 490	1 543	104%	71	47	118	60%	40%	1 063	770	1 833	58%	42%
PERSOANE FIZICE													
2010		1 407	100%	51	25	76	67%	33%	510	229	740	69%	31%
2011	1 407	1 381	98%	53	25	77	68%	32%	527	224	751	70%	30%
2012	1 381	1 429	103%	57	27	83	68%	32%	566	242	808	70%	30%
PERSOANE JURIDICE ȘI ALTE INSTITUȚII													
2010		98	100%	12	18	30	39%	61%	401	473	874	46%	54%
2011	98	109	111%	13	20	33	40%	60%	458	518	976	47%	53%
2012	109	114	105%	14	20	35	41%	59%	498	528	1 025	49%	51%

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