

RAPORT

Proiect de consultanță: **ANALIZA DIAGNOSTIC**

Întreprinderea Municipală "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

Chișinău, 23 decembrie 2013



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

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

Partener:

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

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

1. INTRODUCERE.....	8
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	8
1.2 Metodologia aplicată.....	9
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	10
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII.....	11
3.1.Analiza juridică și instituțională.....	11
3.1.1. <i>Legislația aplicabilă.....</i>	<i>11</i>
3.1.2. <i>Analiza cadrului instituțional.....</i>	<i>11</i>
3.1.3. <i>Analiza aspectelor juridice.....</i>	<i>13</i>
3.2.Analiza operațională.....	16
3.2.1. <i>Organizarea procesuală a activității.....</i>	<i>16</i>
3.2.2. <i>Analiza tehnică.....</i>	<i>19</i>
3.2.3. <i>Managementul calității și mediului.....</i>	<i>24</i>
3.3.Analiza de marketing.....	25
3.3.1. <i>Utilizatorii serviciilor de utilitate publică.....</i>	<i>25</i>
3.3.2. <i>Politica de lucru cu clienții.....</i>	<i>27</i>
3.3.3. <i>Politica tarifară.....</i>	<i>31</i>
3.3.4. <i>Facturarea și colectarea plăților.....</i>	<i>36</i>
3.3.5. <i>Concurenți locali.....</i>	<i>36</i>
3.3.6. <i>Furnizorii și politica de lucru cu aceștia.....</i>	<i>36</i>
3.4.Analiza procesului de management.....	38
3.4.1. <i>Planificarea strategică.....</i>	<i>38</i>
3.4.2. <i>Structura organizatorică.....</i>	<i>41</i>
3.4.3. <i>Sistemul de management.....</i>	<i>44</i>
3.4.4. <i>Stilul de management.....</i>	<i>49</i>
3.4.5. <i>Controlul intern al activității. Indicatori de performanță.....</i>	<i>49</i>
3.5.Analiza managementului resurselor umane.....	53
3.5.1. <i>Gestiunea resurselor umane.....</i>	<i>53</i>
3.5.2. <i>Analiza structurală a resurselor umane.....</i>	<i>58</i>
3.5.3. <i>Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....</i>	<i>62</i>
3.6.Analiza financiar - contabilă.....	64
3.6.1. <i>Analiza managementului financiar.....</i>	<i>64</i>
3.6.2. <i>Analiza economico-financiară.....</i>	<i>70</i>
3.6.1. <i>Analiza indicatorilor economico-financiari.....</i>	<i>89</i>
ANEXE.....	96

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID.....	8
Tabelul 2. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții.....	16
Tabelul 3. Infrastructura de colectare a DMS.....	21
Tabelul 4. Proiecte finanțate din proiecte de finanțare	22
Tabelul 5. Grad de acoperire a numărului de utilizatori după categorii.....	25
Tabelul 6. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții.....	27
Tabelul 7. Tarifele în vigoare pentru serviciile ÎMGLCI.....	31
Tabelul 8. Informația istorică cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile ÎMGLCI.....	32
Tabelul 9. Gradul de acoperire a costurilor de către tarife, salubritate	34
Tabelul 10. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru salubritate	35
Tabelul 11. Structura raportului pe activitatea anuală ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" 2013 prezentat către Primărie	38
Tabelul 12. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	40
Tabelul 13. Procesul recomandat de planificare strategică.....	41
Tabelul 14. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	45
Tabelul 15. Infrastructura informațională a ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	46
Tabelul 16. Structura sistemului informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	47
Tabelul 17. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	49
Tabelul 18. Nivelurile controlului intern la ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	51
Tabelul 19. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	58
Tabelul 20. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010.....	59
Tabelul 21. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011.....	60
Tabelul 22. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012.....	60
Tabelul 23. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2010-2012, lei	62
Tabelul 24. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei.....	62
Tabelul 25. Structura adaosurilor la salarii după subdiviziuni, 2010-2012, lei	63
Tabelul 26. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM GLCI.....	67
Tabelul 27. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012.....	71
Tabelul 28. Mijloacele de transport ale sectorului salubritate, anul 2012.....	74
Tabelul 29. Structura creanțelor în funcție de termenul de înregistrare	76
Tabelul 30. Structura capitalului propriu	77
Tabelul 31. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei	80
Tabelul 32. Structura veniturilor din activitatea de furnizare prin intermediere a apei, 2012	83
Tabelul 33. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012)	88
Tabelul 34. Analiza indicatorilor de profitabilitate	90
Tabelul 35. Analiza indicatorilor de lichiditate	91
Tabelul 36. Viteza de rotație	92
Tabelul 37. Calcularea pragului de rentabilitate	93
Tabelul 38. Nivelul maxim de credite admisibile, lei	94
Tabelul 39. Indicatori de autofinanțare, lei.....	94
Tabelul 40. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	95

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID.....	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale	8
Figura 3. Platforme pentru colectarea deșeurilor la blocuri locative, centre comerciale, case private	21
Figura 4. Harta raionului Ialoveni	22
Figura 5. Imaginea depozitului actual	23
Figura 6. Evoluția numărului de contracte încheiate pe agenți economici și instituții publice, 2011-2013	25
Figura 7. Evoluția numărului de contracte noi încheiate cu AE și IP, lunar, 2011-2013	26
Figura 8. Evoluția numărului de contracte încheiate pe case la sector particular, 2010-2013	26
Figura 9. Evoluția numărului de contracte noi încheiate pe case la sector particular, lunar, 2010-2013	26
Figura 10. Evoluția numărului de locatari la bloc și în sectorul particular, 2010-2013	27
Figura 11. Evoluția tarifului pentru serviciile de salubritate	32
Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de salubritate	33
Figura 13. Structura curentă și cea ajustată a coraportului cheltuieli operaționale și general și administrative în structura tarifului pentru salubritate	33
Figura 14. Organigrama ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	42
Figura 15. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"	46
Figura 16. Dinamica indicatorilor de performanță a activității de salubritate, 2010-2012.....	51
Figura 17. Echipa de conducere ÎM GLCI.....	53
Figura 18. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	54
Figura 19. Dezvoltarea strategiei de HR.....	54
Figura 20. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012	58
Figura 21. Evoluția ratei de mobilitate a salariaților, 2010-2012.....	59
Figura 22. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012.....	59
Figura 23. Structura personalului după tipuri de specializare.....	60
Figura 24. Structura personalului după tipuri de specializare.....	60
Figura 25. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, 2010-2012, lei.....	62
Figura 26. Structura sistemului managementului financiar	64
Figura 27. Structura sistemului și procesului managementului financiar al ÎM GLCI.....	65
Figura 29. Starea ATL comparativ: Raportul financiar și descifrarea conturilor 123 și 124.....	73
Figura 28. Structura, evoluția activelor (2010 - 2012)	73
Figura 30. Starea ATL după Raportul Financiar.....	74
Figura 31. Gradul real de uzură al ATL	75
Figura 34. Structura celor mai mari 15 debitori ai Întreprinderii, 2012	76
Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012)	75
Figura 33. Structura creanțelor pe termen scurt (2010 - 2012)	76
Figura 35. Structura, evoluția pasivelor (2010 - 2012)	77
Figura 36. Evoluția DTL (2010 - 2012)	78
Figura 38. Structura celor mai mari 10 creditori ai Întreprinderii, 2012.....	79
Figura 37. Evoluția/Structura DTS (2010 - 2012)	78
Figura 40. Evoluția structurală a veniturilor întreprinderii.....	81
Figura 41. Structura veniturilor din salubritate și deservire tehnică, volum / valoare	81
Figura 39. Structura veniturilor, 2012.....	81
Figura 42. Evoluția veniturilor din salubritate după categorii de consumatori, volum / valoare.....	82
Figura 43. Structura veniturilor din salubritate după categorii de consumatori, volum/valoare	82
Figura 44. Structura costurilor totale a ÎM.....	83
Figura 46. Structura cheltuielilor operaționale.....	84
Figura 45. Evoluția costurilor totale a ÎM.	83
Figura 47. Evoluția structurii cheltuielilor directe operaționale	86
Figura 48. Structura CGA, mediu 2010-2012	87
Figura 49. Evoluția CGA, 2010-2012.....	87

LISTA ANEXELOR

Anexa 1. Fluctuația personalului	96
Anexa 2. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal	97
Anexa 3. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții, domenii de specializare, structura după sexe.....	98
Anexa 4. Structura personalului, 2013.....	99
Anexa 5. Fișa de post a contabilului șef	100
Anexa 6. Statele de personal	101
Anexa 7. Scenariul de regionalizare a sistemului de gestionare a deșeurilor în raioanele Ialoveni, Anenii Noi, Criuleni, Hâncești, Dubăsari, Strășeni, mun. Chișinău	102
Anexa 8. Cerințe pentru selecta terenul pentru amplierea depozitelor de DMS	103
Anexa 9. Evoluția numărului de utilizatori ÎM Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” după categorii	104
Anexa 10. Rubrici recomandate pentru registrul utilizatorilor	104
Anexa 11. Principalii furnizori ai Întreprinderii	105
Anexa 12. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....	105

ABREVIERI

AE – agenți economici
APL – Autoritate Publică Locală
ATL – active pe termen lung
ATS – active pe termen scurt
BII - baza informațională intern
CAEM – Clasificatorul activităților economice din Republica Moldova
CAM – contribuții asigurări medicale
CAS – contribuții asigurări sociale
CGA – cheltuieli generale și administrative
CP – capital propriu
DMS – deșeuri menajere solide
DTL – datorii pe termen lung
DTS - datorii pe termen scurt
FEN – Fondul ecologic național
FNDR – fondul național de dezvoltare regională
GLCI - Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni
HR – human resources (resurse umane)
ICS – întreprindere cu capital străin
IP – Instituții publice
IS - întreprindere de stat
ÎM – întreprinderea municipală
MAIB – BC „Moldova Agroindbank”SA
MF – mijloace fixe
PF – persoane fizice
PPP – Parteneriat Public – Privat
RD – regiune de dezvoltare
RM – Republica Moldova
SRL – Societate cu Răspundere Limitată
TL – termen lung
TS – termen scurt
TVA – Taxa pe valoare adăugată
UE – Uniunea Europeană
UM – unitate de măsură
USAID – United States Agency for International Development (Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională)

cca. – circa
com. – comună
kg – kilograme
km - kilometru
nr. - număr
or. – oraș
p. - punct
s. – sat
trim. – trimestru



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

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

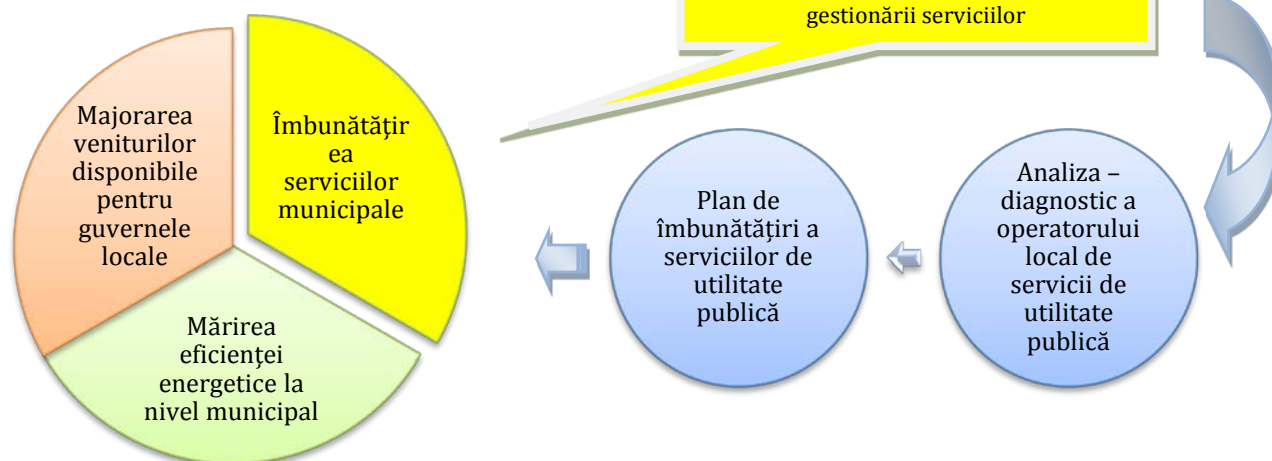
SCOPUL proiectului LGSP:

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

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

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

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: *Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate ai acestora*

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

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

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

Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



- Prezentarea generală a Întreprinderii Municipale
- Prezentarea cadrului normativ și instituțional de activitate
- Evaluarea activității din perspectiva legalității și respectării normelor și condițiilor instituite de legislația și normativele din domeniu
- Evaluarea relațiilor întreprinderii cu stakeholderii (APL, fondatori, angajați, clienți, furnizori, parteneri, societatea civilă)
- Evaluarea calitativă și cantitativă a serviciilor prestate
- Evaluarea ariei de acoperire a serviciilor și a posibilităților de extindere a acesteia
- Evaluarea eficienței operaționale, evaluarea managementului și a resurselor umane
- Evaluarea potențialului tehnic, evaluarea nivelului de deservire a clienților
- Identificarea posibilităților de optimizare a tarifelor prin analiza structurală a acestora
- Evaluarea nivelului de accesibilitate a tarifelor pentru populație

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

1.2 Metodologia aplicată

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

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 246576 din 02.04.2012:

Denumire completă	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ "GOSPODĂRIA LOCATIV-COMUNALĂ IALOVENI"
Denumirea prescurtată	"GOSPODĂRIA LOCATIV-COMUNALĂ IALOVENI" Î.M. (ÎM GLCI)
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO ¹	1003601005916 ²
Data înregistrării de stat	15.11.2000
Contacte	MD-6801, str. Gagarin lu., 1/A, or. Ialoveni, Republica Moldova Telefon 026821240, E-mail ÎMGLC-Ialoveni@mail.md
Obiectul principal de activitate conform extrasului din registrul de Stat	⇒ Administrarea imobilelor ⇒ Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare ⇒ Captarea, epurarea și distribuția apei ⇒ Alte lucrări de finisare a construcțiilor
Licența	AN 1745, din 03.01.2005 pentru genul de activitate - salubritatea terenurilor, transportarea și depozitarea deșeurilor menajere solide la depozitul DMS. Valabilă - 31.12.2015
Capital social	4 195 lei
Fondator	PRIMĂRIA ORAȘULUI IALOVENI, IDNO: 1007601008568, Sediul: MD-6801, str. Alexandru cel Bun, 45, or. Ialoveni, Republica Moldova ³ Cota: 4 195 lei (100%)
Administrator	Cujbă Ion, IDNP 2000044032999

ÎM este creată în rezultatul reorganizării întreprinderii de Stat - Direcția de Producere a Gospodăriei Locativ-Comunale Ialoveni (număr de înregistrare 165001720 din 05.10.1992), care la rândul său este succesorul celei din urmă în drepturi și obligațiuni. Înregistrarea ÎM a avut loc în 2000. Forma organizatorică a întreprinderii - de stat. ÎM are activitatea principală - **salubritatea terenurilor, transportarea și depozitarea deșeurilor menajere solide** la depozitul DMS.

În anul 2010 a fost aprobat Statutul ÎM în redacție nouă, conform căruia ÎM are dreptul să desfășoare următoarele genuri de activitate: administrarea imobilelor, eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare, captarea, epurarea și distribuția apei, alte lucrări de finisare a construcțiilor. Alte activități ale ÎM includ darea în arendă a fondului locativ neprivatizat, darea în chirie a mijloacelor fixe la solicitare.

În anul 2001 prin încheierea Contractului pentru perioada nedeterminată cu "Apă-Canal Chișinău" ÎM a început activitatea de servicii tehnice a sistemelor ingineresti interioare (citirea contoarelor de apă ale blocurilor locative din or. Ialoveni).

Până în anul 2011 ÎM prestea și servicii de ameliorare a spațiilor verzi - activitate, care în prezent a fost transmisă Primăriei.

Desfășurarea activității serviciilor ÎM se realizează în așa condiții, încât să se poată atinge următoarele obiective: îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor; dezvoltarea durabilă a serviciilor; protecția mediului.

Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde în principal teritoriul orașului Ialoveni și după caz, teritoriul învecinat în funcție de solicitărilor consumatorilor din alte localități.

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

² Conform Certificatului de înregistrare MD 0030933 din 02.06.2005

³ Întreprinderea a fost creată conform Deciziei Consiliului orașenesc Ialoveni nr.09-01 din 20.09.2000

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1. Analiza juridică și instituțională

3.1.1. Legislația aplicabilă

Legislația Republicii Moldova care reglementează, atât direct, cât și indirect, organizarea și implementarea serviciilor salubritate este, în principal, următoarea:

- ❖ 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 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.

3.1.2. Analiza cadrului instituțional

Statut juridic, forma de proprietate

Întreprinderea Municipală "Gospodăria locativ-comunală Ialoveni", a fost fondată la 15.11.2000, iar la 21.12.2010, prin Decizia Consiliului orășenesc Ialoveni nr.06-22 din 19.10.2010 a fost înregistrat Statutul în redacție nouă. Capitalul social – 4195 lei. Statut juridic – întreprindere municipală.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orășenesc Ialoveni.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

- ⇒ *Administrarea imobilelor*
- ⇒ *Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similar*
- ⇒ *Captarea, epurarea și distribuția apei*
- ⇒ *Alte lucrări de finisare a construcțiilor*

În prezent, activele existente, terenuri, fonduri fixe și circulante ce formează patrimoniul întreprinderii sunt proprietate a Consiliul orășenesc Ialoveni, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale "Gospodăria locativ-comunală Ialoveni".

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

Conform pct.15 din Statut, patrimonial transmis întreprinderii de către fondator aparține acesteia doar în limitele dreptului de gestionare economică.

Analiza actelor de constituire, Regulamentelor interne

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale "Gospodăria locativ-comunală Ialoveni" este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

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

Conținutul statutului este unul comun majorității statutelor întreprinderilor municipale și conține reglementări identice celor din Hotărârea Guvernului nr.387 din 06.06.1994 cu privire la aprobarea Regulamentului-model al întreprinderii municipale.

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

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

Raporturi societate-fondatori

- Aspecte juridice:

Conform actului de constituire întreprinderea este subordonată fondatorului său – Consiliului orașenesc Ialoveni.

- Aspecte funcționale

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

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

Consiliul Orașenesc are următoarele competențe:

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3. Analiza aspectelor juridice

Situația juridică a patrimoniului (creanțe, datorii)

Patrimoniul întreprinderii este constituit din bunuri proprii și bunuri aflate în gestiune economică. Analiza patrimoniului, stocurilor și creanțelor întreprinderii este efectuată detaliat la p. 3.6.2.1. Structura activelor este prezentată în Figura 28.

Întreprinderea are datorii comerciale către furnizorii de servicii de 56% din totalul datoriilor pe termen scurt.

Peste 450 000 lei constituie datorii ale întreprinderii către SA „Apă Canal Chișinău”. Aceste datorii s-au constituit ca urmare a prestării de către întreprindere a serviciilor de colectare a plăților pentru furnizarea apei și canalizare în temeiul unui contract, semnat între întreprindere și SA „Apă Canal Chișinău”.

În ultimii 3 ani, întreprinderea a acționat în judecată debitori persoane fizice, după cum urmează: 2011 – 16 persoane; 2012 – 13 persoane; 2013 – 6 persoane.

Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Întreprinderea Municipală prestează servicii de salubritate în baza contractelor de servicii. Astfel, întreprinderea are încheiate contracte de furnizare a apei potabile, servicii de canalizare, transportare a deșeurilor menajere, contracte de prestare a serviciilor publice de salubritate pentru utilizatorii casnici, contracte de prestări servicii de transportare și prelucrare a deșeurilor menajere solide. Contractarea clienților persoane fizice se face prin remiterea contractului de prestare servicii spre semnare. Condițiile contractului nu se negociază.

Modelul de contract utilizat de Operator este elaborat în temeiul „Regulamentului cu privire la folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.656 din 27 mai 2002 și publicat în Monitorul Oficial nr.071 din 06.06.2002 art. nr.750. Conform contractului de prestare a serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare, termenul de plată pentru serviciile prestate este de maximum 30 zile. Analiza dinamicii efectuării plăților relevă că întârzierile depășesc 85 zile în proporție de 99%.

Concluzii

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

Raporturi juridice – sindicate / patronat

La întreprinderea a fost creat un sindicat al salariaților, care este membru al Moldsindindcomservice. Întreprinderea este membru al Asociației Patronale a Serviciilor publice din Republica Moldova.

Concluzii

- **Întreprinderea se confruntă cu probleme, generate, în parte, din cauza exercitării unei activități improprie – colectarea plăților pentru serviciile de aprovizionare cu apă și canalizare, în parte din cauza necesităților de dezvoltare.** Actualmente se impune debarasarea de serviciile improprie, însă SA „Apă-Canal Chișinău” nu dorește rezilierea contractului, pe de altă parte întreprinderea nu dispune de mijloace pentru stingerea datoriei create. S-a examinat posibilitatea lichidării întreprinderii existente și crearea unei întreprinderi noi. Aceste discuții însă nu s-au materializat în acțiuni concrete.
- **În pofida celor descrise mai sus, Consiliul orașenesc nu dorește să creeze un nou serviciu de salubritate,** pornind de la ideea unei societăți pe acțiuni și regionalizare a serviciilor, motivul fiind lipsa de dorință din partea populației de a plasa platforme de gunoi în raza orașului.
- **Pe de altă parte, Consiliul orașenesc nu dorește nici să diversifice serviciile prestate de întreprindere (noua întreprindere ce va fi creată), ceea ce ar periclita viabilitatea întreprinderii.**

Recomandare

Oricum ar fi, este necesar de revizuit strategia de organizare și prestare a serviciilor, ținând cont de noile realități în domeniu și relațiile cu fondatorul.

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

- **Existența unei legislații imperfecte**, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare;
- **Înțelegerea eronată și nu rareori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali;**
- **Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale;**
- **Legislația și actele normative care reglementează serviciile comunale cât și cel al administrației publice locale prezintă reale riscuri de a deveni o frână reală a dezvoltării serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.**
- **Principalul impediment îl reprezintă lipsa mecanismelor necesare instituirii unui operator regional al serviciilor.** În același timp legislația R. Moldova permite în principiu acest lucru.

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

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

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

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

Recomandări

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

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

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

Avantajele societății pe acțiuni: Capacitatea de a atrage investiții și de a mări capitalul; Mobilitate mai mare și capacitatea de a reacționa la schimbările economice, financiare; Durata potențial de viață mai ridicată; Sunt rentabile în prestarea serviciilor pe un teritoriu mai mare, la nivel regional sau raional. Desigur că această formă de organizare are și **dezavantaje:** Este supus tuturor riscurilor economiei de piață; Procedura de înregistrare mai complexă; Structura și modul de funcționare mai complicate; Nu este practică (cel puțin deocamdată) pentru mediul rural.

Mai multe autorități publice locale ar putea înființa o societate pe acțiuni, al cărei obiect de activitate să fie prestarea unui serviciu public.

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.

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

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

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

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

PPP-ul reprezintă un instrument și un mecanism pentru autoritățile educaționale de a încheia contracte cu sectorul privat pentru reabilitarea sistemelor și prestarea serviciilor. Parteneriatul public-privat este înscris în acțiunile prioritare din Programul de Guvernare 2009-2013. Parteneriatul public-privat rămâne un mecanism prevăzut în acțiunile prioritare și în Programul de Activitate al Guvernului Republicii Moldova pentru perioada 2011-2014.

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Organizarea procesuală a activității

În cadrul Întreprinderii nu este elaborat un Regulament care ar reglementa procesele de furnizare a serviciilor publice în materie de gestiune a deșeurilor de către ÎM. 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 va fi divizată pe activitățile specifice procesului de bază – salubritatea, pe etapele:



Astfel, tabelul următor denotă caracteristicile etapelor de lucru respective.

Tabelul 2. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții

Căutare de clienți		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
Descriere Pe de o parte Primăria prin pârghiile sale (specificat în punctul precedent) atrage clienți pentru ÎM, pe de altă parte ÎM caută clienți în teritoriu. Perioada de examinare a cererii: 2-3 zile. Operator Secretara sau Mastru șef Responsabil Mastru șef Raportare către Director Instrumente Cerere verbală sau în scris Informație de la Primărie, contactare telefonică, presa	Descriere Preponderent cererea vine de la client, dar și ÎM caută clienți în teritoriu. Perioada de examinare a cererii: 2-3 zile. Operator Economist șef sau Controlori (în teritoriu) Responsabil Economist șef Raportare către Director, către Economist șef (de la controlor) Instrumente Cerere verbală sau în scris Informație verbală de la populație contactare telefonică, presa	Descriere La blocuri nu există cerere, ÎM are număr de apartamente în deservire. Responsabil Economist Raportare către Director Instrumente Informație de la Primărie
↓		
Vânzare - negocierea contractelor		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
Descriere Elaborarea contractelor se face de ÎM în baza contractelor tip. Operator Secretara Responsabil Mastru șef, care le distribuie agenților economici Raportare către Director Instrumente Contract tip	Descriere Elaborarea contractelor se face de ÎM în baza contractelor tip. Operator Economist șef sau secretara (elaborarea contractelor). 2 Controlori (distribuirea contractelor). Responsabil Economist șef Raportare către Director Instrumente Contract tip, cu proprietarul casei.	Descriere Elaborarea contractelor se face de ÎM în baza contractelor tip. Operator Economist șef sau secretara (elaborarea contractelor). 2 Controlori (distribuirea contractelor). Responsabil Economist Raportare către Director Instrumente Contract tip.
↓		
Colectarea, transportarea, depozitarea deșeurilor ⁴		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri

⁴ Mai detaliat despre procesele respective – în partea tehnică p.3.2.2.

Colectarea, transportarea, depozitarea deșeurilor ⁴		
<p>Descriere Colectarea și transportarea deșeurilor se face conform graficului de colectare (de 2 ori pe lună, pe data de 14-15 și 29-30). 6 containere sunt puse la dispoziția pentru 20 agenți economici care singuri își transportă deșeurile. Operator Gunoieri (2 unități), șofer Graficul îl elaborează Economistul șef. Responsabil Gunoieri Raportare Maistru șef Instrumente Grafic de colectare, lunar</p>	<p>Descriere Colectarea și transportarea deșeurilor se face conform graficului de colectare, care este stipulat în facturi (1 dată la 2 săptămâni). Sunt agenți care cer să li se ia deșeuri după grafic individual – în fiecare zi. Clienții sunt obligați să scoată gunoiul la poartă. Operator Gunoieri, șofer Graficul îl elaborează Economistul șef. Responsabil Gunoieri Raportare Economist șef Instrumente Grafic de colectare, lunar</p>	<p>Descriere La blocuri deșeurile din tomberoane se strâng în fiecare zi în afară de duminică. Operator Gunoieri, șofer Graficul îl elaborează Economistul șef. Responsabil Gunoieri Raportare Economist Instrumente Grafic de colectare, lunar</p>
<p>Depozitarea se face în gunoiștea neautorizată a or. Ialoveni. Au fost încercări de sortare a deșeurilor, care, însă, nu s-au soldat cu succes, datorită dificultăților la sensibilizarea populației. Norma de colectare: pentru case la bloc – 1,5m³/an/persoană, case sector particular – 2m³/an/persoană.</p>		



Facturarea, achitarea		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Descriere Eliberarea facturilor se face lunar conform tarifelor prestabilite (vezi p.3.3.3 Politica tarifară). Tarifele se calculează după metodologia de calcul a tarifelor pentru servicii comunale. Achitarea se face prin oficiul poștal, sau băncile din teritoriu. Eliberarea facturilor se face la sfârșit de lună, timp de 2-3 zile. Operator Contabilitate (eliberarea facturi, gestiunea achitărilor), Secretara (eliberare facturi) Responsabil Maistru șef, care le distribuie agenților economici Raportare Contabilitate Instrumente Factura tip (cont spre plată) – automatizat.</p>	<p>Descriere Eliberarea facturilor se face lunar conform tarifelor prestabilite (vezi p.3.3.3 Politica tarifară). Achitarea se face prin oficiul poștal, sau băncile din teritoriu. Eliberarea facturilor se face la sfârșit de lună, timp de 2-3 zile. Operator Economist șef (eliberarea facturi, gestiunea achitărilor) Controlori (distribuire facturi) Responsabil Economist șef Raportare Contabilitate Instrumente Factura tip (cont spre plată) – automatizat.</p>	<p>Descriere Eliberarea facturilor se face lunar de către Apă-Canal către ÎM, după care ÎM include în facturile transmise la bloc și servicii de salubritate. Achitarea se face prin oficiul poștal, sau băncile din teritoriu. Eliberarea facturilor se face la sfârșit de lună. Operator Economist șef (eliberarea facturi, gestiunea achitărilor) Controlor (distribuire facturi) Responsabil Economist șef Raportare Contabilitate Instrumente Factura tip (cont spre plată) – automatizat.</p>



Reclamații		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Descriere Reclamații se eliberează pentru agenții cu datorii mai mari de 200-300 lei (în funcție de istoria achitării și alt specific). Sunt câteva etape de la prima înștiințare la lansarea procedurii de judecată. Operator Jurist, Secretara (scriere) Responsabil Maistru șef, care le</p>	<p>Descriere Similar cu agenții economici. Operator Jurist, Secretara (scriere) Controlori (distribuire) Responsabil Economist șef Raportare Contabilitate Instrumente Scrisoare tip-reclamație, act de verificare</p>	<p>Descriere Similar cu agenții economici. Operator Jurist, Secretara (scriere) Controlor (distribuire) Responsabil Economist șef Raportare Contabilitate Instrumente Scrisoare tip-reclamație</p>

Reclamații		
distribuie agenților economici Raportare Contabilitate Instrumente Scrisoare tip-reclamație, act de verificare		
Plângeri		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
Descriere Practic nu sunt. Operator Secretara, Maistru șef Responsabil Maistru șef Raportare Maistru șef	Descriere ÎM primește rareori plângeri de la clienți, acestea fiind mai mult indirecte și preponderent legate cu cererea de colectarea a deșeurilor (în cazuri când clientul nu a reușit să scoată gunoiul la timp). Plângerile se fac verbal. Unele plângeri apar sub formă de nemulțumiri referitor la suma tarifului. Operator Economist, Secretara, uneori Controlorii Responsabil Economist șef Raportare Economist șef	Descriere Unele plângeri apar sub formă de nemulțumiri referitor la suma tarifului. De obicei se expun prin intermediul adunării locatarilor. Operator Controlor Responsabil Economist șef Raportare Economist șef

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Concluzii

- / + **Cu referire la procesele operaționale este cazul să menționăm următoarele: la ÎM nu există nici un Regulament, sau proceduri scrise pe activitățile de bază (salubritate).** Cu toate acestea, însă, datorită stipulărilor contractuale și în fișele de post, la ÎM s-a acumulat o practică bogată de luare rapidă a deciziilor în cadrul activităților menționate.
- + Utilizarea contractelor tip, facturilor și reclamațiilor ridică gradul de automatizare a proceselor de elaborare a acestora și, respectiv de distribuire la consumatori.
- + Procesele de colectare, transportare a deșeurilor sunt facilitate de obligațiile contractuale ale clienților care îi sensibilizează pe aceștia în plan de menținere a curățeniei, asigurare a acesului la recipient și păstrarea recipientelor.
- + Respectarea graficului de colectare la sectorul particular este facilitată de indicarea preventivă a acestuia în factura lunară.

Recomandări

- ✓ *Elaborarea Regulamentului intern pe fiecare din procesele enunțate (cu indicarea responsabililor, executanților, dărilor de seamă și rapoartelor, documentației care trebuie să circule la fiecare etapă între angajați și elaborarea formularelor tip pentru fiecare etapă).*

3.2.2. Analiza tehnică

Una dintre problemele globale este problema gestionării deșeurilor. Gestionarea deșeurilor în Republica Moldova amine a fi o problema nerezolvată, din punct de vedere organizatoric cât și legislative. Gestionarea necorespunzătoare a deșeurilor menajere solide pe parcursul anilor au un mare impact asupra mediului înconjurător.

Strategia de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova

În aprilie 2013 a fost aprobată Strategia de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027. În strategie se prevede promovarea unui sistem nou de colectare a deșeurilor menajere, prin colectarea separată la sursa de generare. Pentru soluționarea efectivă a problemei deșeurilor strategia propune regionalizarea serviciilor de gestionare a deșeurilor, prin extinderea serviciului de salubritate din localitățile urbane în cele rurale.

Noua Strategie are scopul de promovare a colectării separate a deșeurilor menajere, a deșeurilor de producție, recuperarea materialelor reciclabile, realizarea unui program de salubritate stradală unitară, care să ducă la reducerea cantităților de deșeurii depozitate în zonele respective. Astfel obiectivele generale ale Strategiei sunt orientate spre:

- ⇒ Dezvoltarea sistemelor integrate de management al deșeurilor menajere prin armonizarea cadrului legislative, instituțional și normative la standardele UE, bazate pe abordare regională și divizarea teritorială a țării în 8 regiuni de management al deșeurilor.
- ⇒ Dezvoltarea infrastructurii regionale de eliminare a deșeurilor menajere solide și a stațiilor de transfer, în conformitate cu practicile statelor membre a UE.
- ⇒ Dezvoltarea sistemelor de colectare și tratare a fluxurilor de deșeurii specifici (ambalaje, deșeurii de echipamente electrice și electronice, cauciucuri, baterii etc.) prin promovarea și implementarea principiului "Responsabilitatea producătorului", inclusive a celor periculoase (deșeurii medicale, uleiuri uzate, etc.), prin plasarea a câte un punct de colectare la nivel de regiune.

Un alt aspect al noii politici de gestionare a deșeurilor constă în stabilirea unui sistem de management integrat al deșeurilor la nivel regional, care ține de promovarea cooperării interraionale, prin crearea asociațiilor regionale de management al deșeurilor. Prin urmare dezvoltarea instituțională la nivel regional pentru gestionarea deșeurilor prezintă o condiție esențială pentru implementarea obiectivelor Strategiei și este un precursor pentru atragerea investițiilor necesare, cât și pentru menținerea costurilor mari prin realizarea implementării la nivel economic.

Este foarte important ca APL să conștientizeze faptul că pentru funcționarea eficientă (și ca urmare durabilă) a unui sistem regional de gestionare a deșeurilor, ar trebui să existe patru roluri distincte în cadrul sistemului său instituțional și anume:

- ▶ **Politic / planificare.** Acest rol se referă la politicile și planurile care vor fi adoptate pe termen lung pentru a asigura faptul, că gestionarea deșeurilor îndeplinește obiectivele naționale (exemplu: asociația intercomunitară, ministerul mediului, etc.).
- ▶ **Client (colectare și eliminare).** Acest rol se referă la contractarea uneia sau mai multor entități pentru a furniza servicii de gestionare a deșeurilor în conformitate cu politicile și planurile existente și gestionarea acestor contracte (exemplu: primarii, consilii raionale).
- ▶ **Operator (colectare și eliminare).** Acest rol se referă la furnizarea serviciilor de gestionare a deșeurilor, în conformitate cu contractele încheiate (exemplu: operator economic privat, întreprindere municipală).
- ▶ **Reglementare.** Acest rol se referă la asigurarea faptului că cerințele contractului sunt îndeplinite (exemplu: inspectoratul de mediu).

Ține de menționat că acest lucru, crearea asociațiilor interraionale sau regionale a APL în domeniul managementului deșeurilor, sunt necesare pentru promovarea și implementarea proiectelor investiționale în acest domeniu. Întreprinderile municipale de salubritate, chiar și în cazul că acestea prestează servicii pentru mai multe localități nu sunt eligibile pentru programele UE în domeniul protecției mediului, pe motiv că statul juridic al acestora permite să obțină profit din

activitate ape care o prestează. În cazul asociațiilor autorităților publice locale, acestea sunt organizații non-profit, fiind eligibile pentru proiectele investiționale din acest domeniu.

Planificare regională în domeniul gestionării deșeurilor în RD Centru

Gestionarea deșeurilor devine o prioritate națională a politicii de prevenire a poluării mediului ce urmează a fi rezolvată în Republica Moldova. Agravarea problematicii deșeurilor, în special a deșeurilor menajere solide, este generată de modul defectuos în care sunt soluționate în prezent diferite etape de procesare a deșeurilor. Odată cu aprobarea Strategiei de gestionare a deșeurilor în RM au fost stabilite sarcini pentru dezvoltarea strategică la nivel regional. Proiectul reformei serviciilor Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova și-a adus contribuția în dezvoltare acestor documente pentru Regiunea de dezvoltare Centru și Nord.

Ca rezultat al discuțiilor în cadrul ședințelor organizate de experții proiectului cu reprezentanții consiliilor raionale, serviciilor de salubritate sa convenit asupra opțiunii de dezvoltare a unui sistem comun de eliminare a deșeurilor prin tratarea mecanico-biologică a deșeurilor menajere solide. Conform Strategiei naționale și regionale este propus ca raionul Ialoveni sa intre în componenta regiunii nr.4 de rând cu raioanele: Strășeni; Hâncești; Criuleni; Cocieri; Anenii Noi; mun. Chișinău. Conform Strategiei regionale este prevăzută dezvoltarea sistemului de gestionare a deșeurilor pe două etape:

- Pe parcursul a 3-5 ani serviciul de salubritate din localitățile urbane sa acopere localitățile rurale în rază de 10 -20 km.
- În termen de 5-7 ani serviciul de salubritate din localitățile urbane sa acopere toate localitățile rurale din raion.

Prevederile acestor două documente politice la nivel național și regional vor servi puncte de reper la evaluarea Serviciului de salubritate din or. Ialoveni, și în mod special la elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățirea activității serviciului.

Practica existentă privind gestionarea deșeurilor menajere în orașul Ialoveni

Gestionarea deșeurilor menajere solide cuprinde toate activitățile de colectare, transportare, tratare, valorificare și eliminare a deșeurilor. Așa cum administrațiile publice locale sunt abilitate cu funcția responsabilă în organizarea sistemelor de colectare și eliminare a deșeurilor, prin urmare APL sunt fondatorii Serviciilor specializate în colectarea și eliminarea deșeurilor.

Această abordare este aplicabilă și în cazul or. Ialoveni, unde funcționează Serviciul de salubritate, responsabil pentru gestionarea deșeurilor, care activează pe bază de contract cu generatorii deșeurilor, atât cu gospodării individuale cât și agenții economici. Acest sistem de colectare a deșeurilor acoperă 96% blocurile locative și numai 66% sectorul individual din totalul generatorilor de deșeurii din or. Ialoveni.

Generarea deșeurilor menajere este influențată de numeroși factori, cei mai importanți fiind venitul populației, comportamentul consumatorilor, apariția pe piață de noi produse ambalate și evoluția demografică. Studiile Băncii Mondiale, denotă că odată cu ridicarea venitului populației crește rata de generare a deșeurilor pe cap de locuitor, acesta fiind în zonele rurale de obicei cuprinse între 0,3 - 0,4 kg/capita/zi, respectiv 0,9 kg/capita/zi sau mai mult, în zonele urbane. Deoarece or. Ialoveni este amplasat în nemijlocita apropiere de capitală, or. Chișinău, aceasta condiționează consumul sporit al produselor ambalate, inclusiv pe motiv că mulți locuitorii ai or. Ialoveni activează în or. Chișinău. Prin urmare rata de generare a deșeurilor menajere în or. Ialoveni atinge cota cu aproximație de 1kg/zi/persoană.

Responsabilitatea pentru activitățile de gestionare a deșeurilor revine generatorilor acestora în conformitate cu principiul "poluatorul plătește" sau după caz, producătorilor în conformitate cu principiul "responsabilitatea producătorului". În acest context necesită a fi stabilite taxe de colectare și eliminare a deșeurilor corespunzătoare, care să asigure acoperirea financiară a realizării acestor activități. Actualmente Serviciul de salubritate percepe taxa lunară pentru evacuarea deșeurilor de 9 lei per persoană, indiferent de apartament sau gospodărie individuală, și luând în considerație numărul de persoane indicate în contractul încheiat între gospodărie și serviciul de salubritate.

Ține de menționat că în cazul gospodăriilor individuale, rata de generare este mai mare decât în cazul apartamentelor la bloc. Drept exemplu poate fi adus or. Chișinău unde pentru locuitorii

apartamentelor este stabilită norma de generare pentru o persoană de 2 m³/an sau 1,34 kg/zi, iar la casă individuală de 4m³/ sau 2,7 kg/zi pentru o persoană. Această rată de generare este echivalentă cu taxa lunară/persoană de 5.6 lei/apartament și 11.2 lei/gospodărie individuală respectiv.

În cazul agenților economici din or. Ialoveni este percepută a taxă de -118.22 lei/m³, inclusiv TVA, fiind contractați - 238 agenți economici, ceea ce constituie - 76% din totalul agenților economici din oraș.

Conform datelor oferite, în or. Ialoveni sunt:

- Apartamente - 1772 dintre care sunt contractate - 1701
- Gospodariile individuale - 4000 dintre care sunt contractate - 2623.

Colectarea deșeurilor menajere în or. Ialoveni se efectuează prin intermediu a 4 autospeciale de la blocuri locative și case individuale, iar din sectorul privat deșeurile sunt încărcate manual de către lucrătorii serviciului de salubritate în autobasculă cu cupa din spate și în tractorul cu remorcă. Platformele sunt amplasate în apropierea blocurilor locative, fiind dotate de la 2 până la 6 containere. Deșeurile de la blocuri sunt evacuate pe parcursul a 5 zile în săptămână.

Figura 3. Platforme pentru colectarea deșeurilor la blocuri locative, centre comerciale, case private



Sursa: „ProConsulting” SRL

În sectorul privat deșeurile sunt evacuate conform graficului (pe străzi-sectoare) o dată la două săptămâni, deșeurile fiind scoase în saci la poarta în ziua stabilită. Circa 100 de gospodariile individuale dețin containere pentru colectarea deșeurilor menajere.

Tabelul 3. Infrastructura de colectare a DMS

sector	Platforme	Containere	Persoane deservite
Case la bloc	8	2 (16)	850
Case la bloc	13	4-6 (59)	3125
Case la sol	----	100	2713 gospodării

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM GLCI

Cu autospecialele întreprinderii sunt încărcate și transportate deșeurile de pe 21 platforme pe care sunt amplasate 75 containere.

- ◀ 8 Platforme ce dețin a câte 2 containere deserveșc - 850 persoane.
- ◀ 13 platforme ce dețin a câte 4; 5; 6 containere deserveșc - 3125 persoane.

Cantitatea de deșeurii evacuate lunar la depozit este de cca. 1900 m³, anual fiind depozitate - cca. 22800.

Alt aspect negativ al gestionării neadecvate a deșeurilor în or. Ialoveni este acela că până în prezent se efectuează colectarea mixtă a deșeurilor menajere, în timp ce multe materiale reciclabile și utile sunt depozitate împreună cu cele nereciclabile astfel pierzându-se o mare parte a potențialului lor util (hârtie, sticlă, metale, materiale plastice); fiind amestecate și contaminate din punct de vedere chimic și biologic, recuperarea lor este dificilă. Consumul preparatelor alimentare generează cele mai multe deșeurii, introducerea noilor ambalaje, din mase plastice, metale, materiale multistrat, etc. Ambalajele din sticlă au fost înlocuite cu cele din PET, ambalajul de hârtie a fost înlocuit cu cel de polietilenă. Toate acestea contribuie la creșterea cotei ambalajelor în fluxul deșeurilor menajere.

Dotarea tehnică a Serviciului de salubritate

Așa cum plățile pentru serviciile de salubritate nu acoperă costurile de colectare și depozitare a deșeurilor, dotarea serviciilor de salubritate, de cele mai dese ori se efectuează din contul proiectelor finanțate din FEN, FNDR, etc.

Tabelul 4. Proiecte finanțate din proiecte de finanțare

Anul	Denumirea proiectului	Beneficiarul	Suma aprobată, lei
2004	Poligonul depozitării deșeurilor menajere solide pentru orașul Ialoveni	Primăria Ialoveni	100 000
2006	Procurarea buldozerului de marca DT-75	Primăria Ialoveni	170 000

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM GLCI

Prin urmare dotarea tehnică depinde în mare măsură de capacitatea serviciilor de a scrie proiecte, iar la acest capitol Serviciul de salubritate, mai are rezerve, ceea ce se reflectă și în dotarea tehnică a acestuia care deține:

- Autospeciale-4 modelul (GAZ-3307)
- Autobasculă cu cupa spate (GAZ-53)
- Buldozer - DT-75
- Tractor cu remorca - MTZ-80
- Platforme bloc locative-21 (8 platforme cu 17 containere, 13 platforme cu 58 containere)
- Bloc locative -75 containere de 0.8m³
- Sectorul privat -100 containere de 0.8 m³

Privind din pizma politicii de gestionare a deșeurilor, care recomandă extinderea serviciilor de salubritate din urbe în localitățile rurale, urmează a fi prezentată structura raionului. Raionul Ialoveni are în componența 25 de primării, care întrunesc 34 de localități, dintre care 1 oraș, 6 comune și 18 sate.

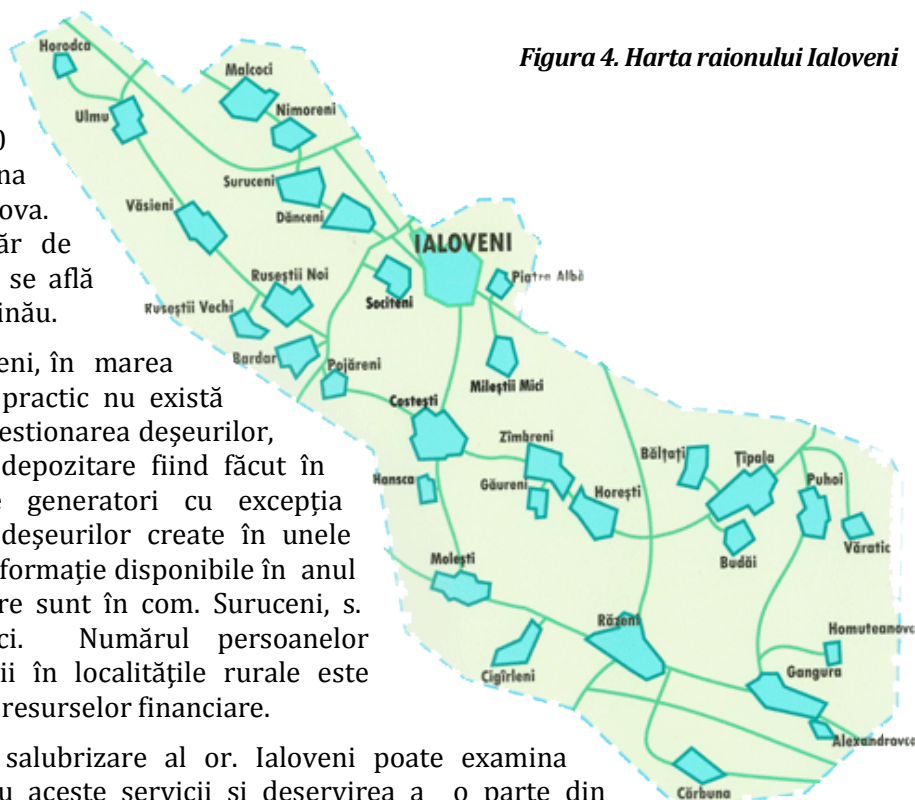


Figura 4. Harta raionului Ialoveni

Populația raionului este de aproximativ 98.000 locuitori și este situat în zona centrală a Republicii Moldova. Or. Ialoveni are un număr de populație -15500 locuitori, se află la 14 km de municipiul Chișinău.

În mediul rural din r. Ialoveni, în marea majoritate a localităților, practic nu există servicii organizate pentru gestionarea deșeurilor, transportul la locurile de depozitare fiind făcut în mod individual de către generatori cu excepția serviciilor de colectare a deșeurilor create în unele localități rurale. Conform informație disponibile în anul 2012, servicii de salubritate sunt în com. Suruceni, s. Puhoi, com. Mileștii Mici. Numărul persoanelor racordate la aceste servicii în localitățile rurale este relativ jos, pe motivul lipsei resurselor financiare.

Prin urmare Serviciul de salubritate al or. Ialoveni poate examina posibilitatea de asociere cu aceste servicii și deservirea a o parte din localitățile rurale și în special acele localități rurale aflate în proxima vecinătate.

Depozitul de deșuri menajere din or. Ialoveni

Deși depozitarea pe pământ poate provoca un impact asupra apelor subterane, apelor de suprafață, asupra sănătății populației, aceasta metodă este opțiunea de bază utilizată la noi în țară, inclusiv în or. Ialoveni.

Toate deșeurile colectate sunt depozitate la depozitul neautorizat di or. Ialoveni. Depozitul a început activitatea în anul 1963-2020, fiind amplasat în partea de sud a orașului Ialoveni în fosta cariera de calcar, ceea ce contravine legislație din domeniu protecției mediului, în particular amplasarea depozitelor de DMS în cariere de piatră, pe motiv că nu este asigurată impermeabilizarea fundației. Ține de menționat că la o distanța de 100 m este râulețul Ișnovăț, iar pe panta depozitului curge un izvor de unde populația folosește apa în calitate de apă potabilă.

Suprafața depozitului este de 20.000 m², iar suprafața ocupata actualmente cu deșeuri este de peste 10.000 m², fiind depozitate circa 600.000 m³ de deșeuri menajere. Grosimea stratului de deșeuri depozitate este de circa 6 m, deșeurile fiind tasate cu buldozerul, lipsește stratul intermediar de izolare a deșeurilor, care asigura stabilizarea acestora.

Depozitul nu corespunde actelor normative în vigoare atât la amplasarea acestuia, cât și în operare, prin urmare depozitul nu poate fi autorizat. Urmând recomandările strategiilor naționale și regionale se preconizează ca în urma regionalizării, să fi conservat depozitul actual și să fie construită o stație de transfer, cu condiția că va fi pusă în funcțiune stația de tratare mecanico - biologică.

Figura 5. Imaginea depozitului actual



Sursa: „ProConsulting” SRL

Concluzii

Luând în considerație situația actuală din domeniul gestionării deșeurilor putem constată următoarele probleme ale serviciului de salubritate:

- Acoperire parțială cu servicii de colectare și transportare a deșeurilor în proporție de 80%, aplicarea colectării mixte a deșeurilor;
- Lipsa capacităților adecvate pentru eliminarea deșeurilor la depozitul existent, construite și operate cu abatere de la standardele de mediu;
- Finanțare insuficientă a serviciului de salubritate, dotare insuficientă cu tehnică și echipamente de colectarea deșeurilor;
- Lipsa suportului și participare redusă a publicului în sistemul actual de gestionare a deșeurilor.

Recomandări

În scopul îmbunătățirii activității Serviciului de salubritate, cât și pentru prevenirea poluării mediului și utilizării durabile ale resurselor naturale, se propune realizarea următoarelor activități:

- acoperirea integrală a or. Ialoveni cu serviciu de colectare a deșeurilor, inclusiv prin contractarea sectorului de case individuale;
- promovarea colectării selective a deșeurilor reciclabile: PET, sticlă, hârtie, metale, ceea ce ar permite reducerea volumului de deșeuri evacuate la depozit, până la 20% după volum;
- evaluarea posibilității de asociere cu serviciile din vecinătate, cu acoperirea treptată a tuturor localităților din raion, în vederea dezvoltării proiectelor investiționale în domeniul gestionării deșeurilor ;
- elaborarea propunerilor de proiect pentru dotarea serviciului de salubritate:
 - cu echipamente pentru colectarea selectivă a deșeurilor și construcția platformelor la blocuri locative pentru amplasarea a containerelor
 - cu containere în volum de 0,25M3 pentru case individuale

Pentru a verifica daca numărul platformelor si a containerelor corespund cerințelor putem aplica formula: $n = \frac{5,5NZ}{CV}$ = numărul pubelelor (containerelor) necesare

Unde:

N- numărul populației

2L/om, zi- cantitatea de DMS produse de persoana (2L/om zi= 0.76kg)

Z- intervalul maxim între doua colectări

V- volumul pubelei în Litri

C- coeficientul de împlere a pubelei (0.8---1.0)

3.2.3. Managementul calității și mediului

Având în vedere caracterul activității de salubritate și impactul acesteia asupra mediului, cert este că responsabilitatea pentru calitate la ÎM o poartă fiecare angajat (mai cu seamă implicați nemijlocit în procesul de colectare, transportare și depozitare). Responsabili de calitate la ÎM sunt Directorul și Maistru. Unele aspecte de calitate se reflectă în Regulamentul interne (protecția și igiena muncii).

Cu toate acestea anumite concluzii se impun a fi luate în calcul:

Concluzii

- **Gestiunea calității nu este documentată și formalizată în scris la întreprindere (nu există manualul calității sau careva proceduri scrise).**
- **Tehnica învechită (mașinile gunoiere) și echipamentul invocă un risc de reducere a calității lucrărilor și de impact asupra mediului.**
- **Poligonul neautorizat de stocare a deșeurilor (detalii p. 3.2.2).**
- + Respectarea cu strictețe a rigorilor referitor la activitatea operațională din partea munitoilor, asigurarea acestora cu echipamentul și hainele necesare.
- + Stipularea măsurilor de protecție a mediului în contractele cu consumatorii.
- + Includerea obiectivelor privind reutilizarea ÎM în planificarea strategică.

Recomandări

- ✓ *Elaborarea procedurilor de calitate, sensibilizarea activă a consumatorilor și agenților economici.*
- ✓ *Amplasarea poligonului cu autorizație și convingerea populației.*
- ✓ *Sensibilizarea urgentă a populației în vederea separării deșeurilor.*
- ✓ *Reciclarea deșeurilor de către ÎM.*

3.3. Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

Utilizatorii **serviciului de bază – salubritate** sunt divizați în 3 categorii:

- ▶ Persoane fizice (PF), care la rândul său sunt divizați în:
 - Sector particular (case la sol) și
 - Blocuri locative (case la bloc)
- ▶ Agenți economici (AE)
- ▶ Instituții publice (IP).

Utilizatorii serviciului de **deservire tehnică** (citirea contoarelor de apă) sunt:

- ▶ Persoane fizice (PF) - case la bloc.

Tabelul 5. Grad de acoperire a numărului de utilizatori după categorii

Grad acoperire 2012	Persoane fizice		Agenți economici și instituții publice	
	nr. Case sector particular	nr. Apartamente la bloc	Numar total	Generatori deșeuri solide
Capacitatea pieței	4000	1772	310	210
Acoperire	2623	1701	238	238
Grad	65,58%	95,99%	76,77%	113,33%

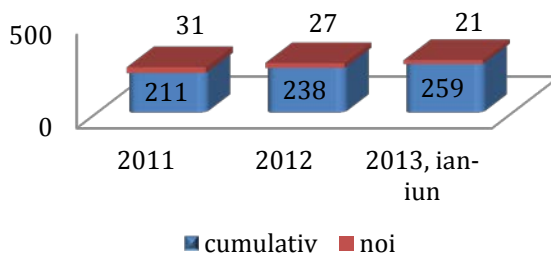
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM GLCI

De menționat este că gradul de acoperire a numărului de utilizatori este necesară a fi completată cu următoarele pentru a putea fi prezentată o analiză completă și obiectivă:

1. **La capitolul persoane juridice**, conform datelor Primăriei Ialoveni în oraș activează cca 310 agenți economici și instituții publice, dintre care practic 240 generează deșeuri solide. Astfel, reieșind din datele prezentate anterior, în 2012 ÎM a atins un grad de acoperire a utilizatorilor de acest gen > 100 %.

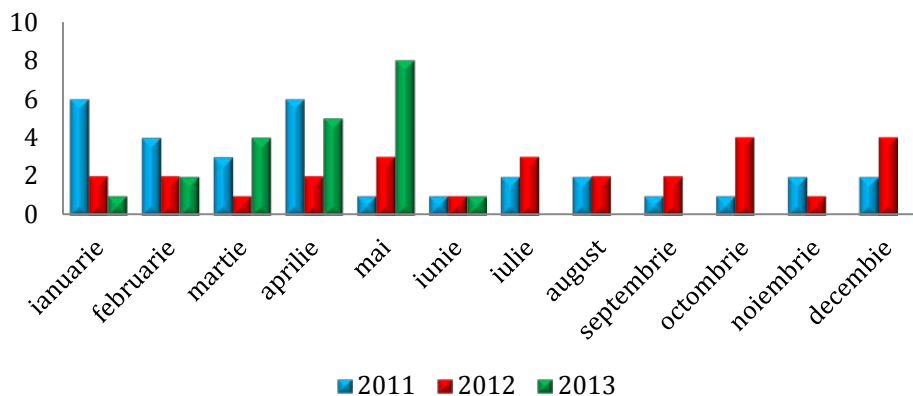
Menționăm că o pârghie important și asistență în atragerea clienților agenți economici o acordă Primăria, care îi obligă pe agenții care au nevoie de careva acte de la Primărie să încheie contracte cu ÎM. Tot aici, important este să menționăm tendințele extinderii colaborării cu agenții economici din afara perimetrului orașului (localități adiacente). Pe lângă aceste date, prezentăm evoluția tendinței pozitive de conclucrare cu agenții economice pentru ultimii 3 ani (detalii în Anexa 9. Evoluția numărului de utilizatori ÎM Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” după categorii):

Figura 6. Evoluția numărului de contracte încheiate pe agenți economici și instituții publice, 2011-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Figura 7. Evoluția numărului de contracte noi încheiate cu AE și IP, lunar, 2011-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gosodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Reieșind din capacitatea pieței (or. Ialoveni) și ambele figuri, cert este că ÎM a avut tendința de a mări numărul de agenți economici (rata de creștere cca 10% anual), iar scăderea numărului anual de contracte încheiate denotă că ÎM a saturat practic acest grup țintă în perimetrul orașului (în mediu lunar ÎM încheie 2-3 contracte, caracter sezonier pronunțat practic nu există).

2. **La capitolul persoane fizice**, conform datelor Primăriei Ialoveni în oraș sunt cca 4000 case la **sectorul particular**, dintre care în prezent ÎM acoperă 66% (sau 2623 contracte încheiate, care se perfectează pe casă). Pe lângă aceasta se observă evoluția tendinței pozitive de absorbție a acestui segment în ultimii 3 ani, ceea ce ilustrează figura care urmează. Cu toate acestea, însă, rata de creștere a numărului de contracte la acest sector ste destul de minoră – cca 3-4% anual. (detalii în Anexa 9):

Figura 8. Evoluția numărului de contracte încheiate pe case la sector particular, 2010-2013

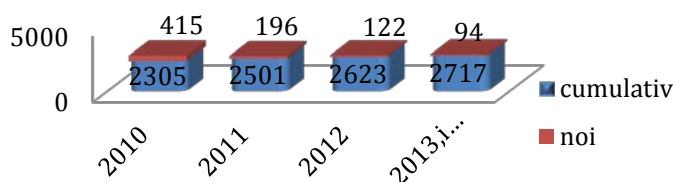
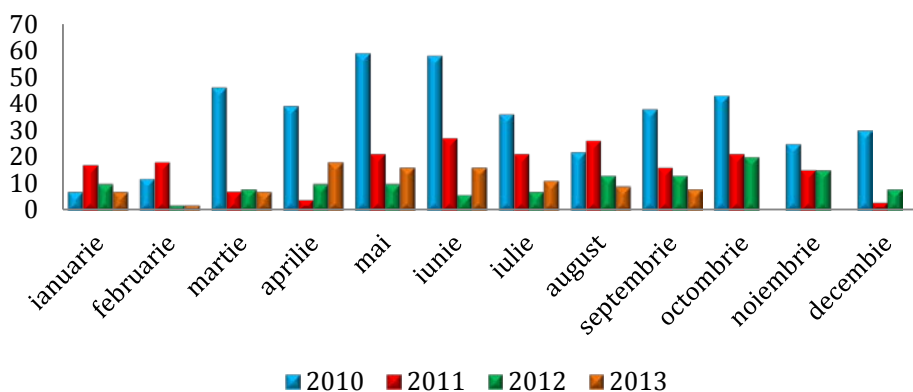


Figura 9. Evoluția numărului de contracte noi încheiate pe case la sector particular, lunar, 2010-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gosodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

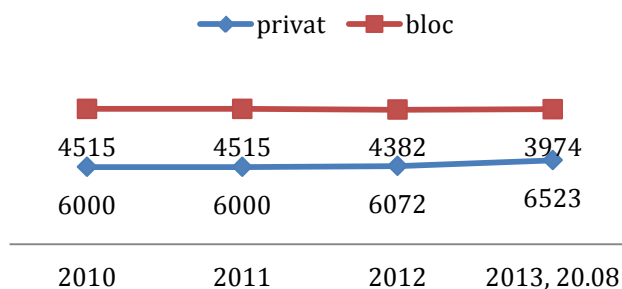
3. **La capitolul persoane fizice, case la bloc** conform datelor Primăriei Ialoveni în oraș sunt cca 57 case, dintre care în prezent ÎM deservește 47 și acoperă 96% (sau 1701 apartamente care dispun de contoare la apă din 1772 apartamente). Locuitorii caselor la bloc achită și pentru servicii de salubritate.

Următoarea figură reflectă evoluția numărului de locatari (sector particular și la bloc). La capitolul blocuri Figura este mai mult informativă (reflectând aspecte migraționale sau demografice) și nu poate fi total relevantă pentru explicarea ratei de creștere a numărului de clienți ÎM, deoarece

aceștia sunt analizați după număr de contracte (pe apartament). Totodată, la capitolul case este de menționat faptul că diminuarea numărului de locatari a fost cauzată în mare parte de refuzul acestora de la serviciile de salubritate (preponderent din motivul mărimii tarifului și alegerii locatarilor de a duce singuri deșeurile la gunoște).

Datele din figură stau la baza calculării tarifului de salubritate, care se stipulează pe cap de locuitor (vezi p.3.3.3.). Tot aici, pot fi menționate datele Primăriei, conform cărora în or. Ialoveni în 2013 sunt cca 16350 locatari (în total la bloc și case particulare), din care ÎM a acoperit 10497 (sau 65% în total).

Figura 10. Evoluția numărului de locatari la bloc și în sectorul particular, 2010-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gosodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Concluzii

- + Există o tendință pozitivă de creștere a numărului de utilizatori ai ÎM. La categoria agenți economici ÎM a acoperit capacitatea pieței (peste 100%).
- Datorită procesului dificil de sensibilizare rata de creștere a utilizatorilor în sectorul particular este destul de mică (3%). Totodată, unii locuitori din acest sector refuză de serviciile ÎM din cauza tarifului.

Recomandări

- ✓ Se recomandă extinderea activității ÎM în afara perimetrului orașului – pentru a atrage și alți agenți economici, dar și utilizatori ai caselor din sectorul particular.
- ✓ Recomandările de lucru cu clienții sunt prezentate în p. 3.3.2.

3.3.2. Politica de lucru cu clienții

În capitolul Management operațional (p.3.2.1) s-a descris detaliat etapele de organizare a procesului de bază – salubritatea, care reflectă inclusiv aspectele de lucru cu clienții. Aici vom elucida în plus careva specificații.

Tabelul 6. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții

Căutare de clienți		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client – ÎM <i>Informații utilizate:</i> Cerere verbală sau scrisă <i>Activități:</i> Contactarea ÎM</p> <p>Relația ÎM – client <i>Informații utilizate:</i> Ofertă verbală <i>Activități:</i> Contactare client <i>Instrumente:</i> Pârghii de la Primărie. Discuții, convingere. <i>Date utilizate:</i> Număr agenți noi economici în teritoriu</p>	<p>Relația client – ÎM <i>Informații utilizate:</i> Cerere verbală sau scrisă <i>Activități:</i> Contactarea ÎM</p> <p>Relația ÎM – client <i>Informații utilizate:</i> Ofertă verbală <i>Activități:</i> Contactare client <i>Instrumente:</i> Discuții, convingere <i>Date utilizate:</i> Informație de la populație</p>	<p><i>Nu există cerere</i></p> <p>Relația ÎM – client <i>Conform numărului de blocuri deserve</i></p>



Vânzare - negocierea contractelor		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> condiții contractuale, disponibilitatea de a instala container <i>Activități:</i> Semnare contract</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> Condiții contractuale <i>Activități:</i> Elaborare contract, semnare <i>Instrumente:</i> Contract tip. <i>Date utilizate:</i> În contract sunt stipulate: obiectul Contractului (colectarea, transportarea, depozitarea deșeurilor), baza legislativă, drepturile și obligațiile ÎM și ale clientului, obligația de a instala container⁵, tariful și modul de achitare, răspunderea, durata contractului, încetarea. <i>Specificații contractuale:</i> Durata contractului - 1 an. Condiții de reziliere - neachitare, cerere scrisă de la client (cu achitarea integrală a datoriilor). Modificarea - prin act adițional. Prelungirea - termen nedeterminat.</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> condiții contractuale <i>Activități:</i> Semnare contract</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> Condiții contractuale <i>Activități:</i> Elaborare contract, semnare <i>Instrumente:</i> Contract tip. <i>Date utilizate:</i> În contract sunt stipulate: obiectul Contractului, baza legislativă, drepturile și obligațiile ÎM și ale clientului, tarif și modul de achitare, răspunderea, durata contractului, încetarea. <i>Specificații contractuale:</i> Durata contractului - 1 an. Condiții de reziliere - neachitare, cerere scrisă cu preaviz 7 zile de la client (cu achitarea integrală a datoriilor). Modificarea - prin act adițional. Prelungirea - termen nedeterminat.</p>	<p><i>Nu există contracte</i></p> <p>Relația ÎM - client <i>Conform numărului de blocuri deserveite</i></p>



Colectarea, transportarea, depozitarea deșeurilor		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> grafic de colectare, număr de saci <i>Activități:</i> transportare gunoi la container <i>Cerințe față de client:</i>colectare în recipiente, excluderea poluării, curățenie în limita proprietății, curățenie în locuri publice, asigurarea accesului, depunerea selectivă a deșeurilor reciclabile (etc. conform Contractului)</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> grafic de colectare <i>Activități:</i> Colectare, transportare, depozitare <i>Instrumente:</i>Mașini, echipament <i>Cerințe față de ÎM:</i> Colectare regulată, conform graficului,</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> grafic de colectare, număr de saci <i>Activități:</i> solicitare de colectare (în cazuri individuale), scoaterea gunoiului la poartă <i>Cerințe față de client:</i>colectare în containere, excluderea poluării, curățenie în limita proprietății, excluderea deșeurilor toxice, asigurarea accesului, depunerea selectivă a deșeurilor reciclabile, construcția gardurilor (etc. conform Contractului).</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> grafic de colectare <i>Activități:</i> Colectare, transportare, depozitare <i>Instrumente:</i>Mașini, echipament <i>Cerințe față de ÎM:</i> Colectare</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> amplasarea tomberoanelor <i>Activități:</i> scoaterea gunoiului la tomberoane</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> grafic de colectare <i>Activități:</i> Colectare, transportare, depozitare <i>Instrumente:</i>Mașini, echipament <i>Cerințe față de ÎM:</i> Colectare regulată, conform graficului, încărcare completă, menținerea curățeniei la tomberoane</p>

⁵ Înainte de perfectarea contractului agentul economic este obligat să instaleze un container pe teritoriul său. Sunt agenți care nu au posibilitatea instalării containerului, aceștia utilizează containere comune.



Colectarea, transportarea, depozitarea deșeurilor		
încărcare completă, menținerea curățeniei (etc. conform Contractului)	regulată, conform graficului, încărcare completă, menținerea curățeniei (etc. conform Contractului)	

Facturarea, achitarea		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în factură <i>Activități:</i> achitarea facturii <i>Cerințe față de client:</i> achitare integrală și la timp (conform Contractului)</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> tarif <i>Activități:</i> Facturare, colectare plăți, informație despre tarife <i>Cerințe față de ÎM:</i> eliberare factură la timp, prevenire de modificare a tarifului</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în factură <i>Activități:</i> achitarea facturii <i>Cerințe față de client:</i> achitare integrală și la timp (conform Contractului)</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> tarif <i>Activități:</i> Facturare, colectare plăți, informație despre tarife <i>Cerințe față de ÎM:</i> eliberare factură la timp, prevenire de modificare a tarifului</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în factură <i>Activități:</i> achitarea facturii <i>Cerințe față de client:</i> achitare integrală și la timp</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> tarif <i>Activități:</i> Facturare, colectare plăți, informație despre tarife <i>Cerințe față de ÎM:</i> eliberare factură la timp, prevenire de modificare a tarifului</p>



Reclamații		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în reclamație <i>Activități:</i> cerere act de verificare (la necesitate), contactare ÎM</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> suma datoriei <i>Activități:</i> Contactare client, întocmire scrisoare, act de verificare (la necesitate), înaintare procedura de judecată (la necesitate), sistare în caz de neachitare</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în reclamație <i>Activități:</i> cerere act de verificare (la necesitate), contactare ÎM</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> suma datoriei <i>Activități:</i> Contactare client, întocmire scrisoare, act de verificare (la necesitate), înaintare procedura de judecată (la necesitate), sistare în caz de neachitare</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma indicată în reclamație <i>Activități:</i> , contactare ÎM</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> suma datoriei <i>Activități:</i> Contactare client, întocmire scrisoare, act de verificare (la necesitate), înaintare procedura de judecată (la necesitate)</p>

Plângeri		
Agenți economici	Persoane fizice sector particular	Persoane fizice blocuri
<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma tarifului, graficul de colectare Sunt agenți care sunt nemulțumiți de faptul că la containere comune destinate pentru ei aruncă gunoiul și persoane fizice. <i>Activități:</i> contactare ÎM verbal prin intermediul Maistrului șef, controlorilor, secretarei</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> nemulțumiri referitor la tarif, colectare <i>Activități:</i> Contactare client,</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma tarifului, graficul de colectare. Una dintre informații aici este solicitarea clienților de a fi colectat gunoiul 1 dată pe săptămână în loc de 1 dată la 2 săptămâni. ⁶ Altă nemulțumire este față de propunerea ÎM de a instala tomberoane pe sector. <i>Activități:</i> contactare ÎM verbal prin intermediul controlorilor, secretarei</p> <p>Relația ÎM - client</p>	<p>Relația client - ÎM <i>Informații utilizate:</i> suma tarifului, graficul de colectare <i>Activități:</i> contactare ÎM verbal prin intermediul controlorilor, Adunării generale</p> <p>Relația ÎM - client <i>Informații utilizate:</i> nemulțumiri referitor la tarif, colectare <i>Activități:</i> Contactare client, soluționare problemă</p>

⁶ În prezent ÎM nu poate satisface această solicitare, din cauza lipsei de resurse disponibile.

soluționare problemă	<i>Informații utilizate:</i> nemulțumiri referitor la tarif, colectare <i>Activități:</i> Contactare client, soluționare problemă	
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Concluzii

- / + Se duce evidența evoluției numărului de contracte noi încheiate, însă, nu se analizează rata de creștere anuală și nu se calculează gradul de acoperire (această informație există, însă, nu este în formă scrisă).
- Nu există un Registru al plângerilor. Soluționarea problemelor se face ad hoc și nu se documentează. Modalitatea de lucru este mai mult verbală în acest caz.
- Nemulțumirea utilizatorilor sectorului particular referitor la graficul de colectare a deșeurilor.
- / + Nu există practica de anchete de satisfacție a utilizatorilor. Totuși, gradul de satisfacție este urmărit verbal (de către controlori, prin discuții cu locatarii).
- + La ÎM există Registru al utilizatorilor – în formă electronică (pe apartamente și case private). În contabilitate este informație pe agenți economici (din 1C).
- + Informarea în scris a populației despre modificarea tarifelor (inclusiv în ziare locale), sensibilizarea consumatorilor privind curățenia (ex., agenții locali sunt atenționați prin email – se fac fotografii în caz de nerespectare).
- + Este divizat lucrul cu persoanele fizice și juridice pe arii de responsabilități între contabilitate și economist (la facturare) și maistru și economist (la celelalte procese), ceea ce facilitează evidența. Este comodă și divizarea controlurilor în acest sens.

Recomandări

- ✓ Se recomandă ducerea evidenței clienților potențiali (bazei de date cu agenți economici și persoane fizice cu care se pot perfecta contracte pe viitor).
- ✓ Ducerea evidenței numărului de clienți anual (prognozat și real, în baza ratei de creștere, gradului de acoperire).
- ✓ Se recomandă majorarea acțiunilor de sensibilizare a consumatorilor la sectorul particular pentru asigurarea unui grad mai ridicat a curățeniei sectorului. Se recomandă inclusiv sensibilizarea persoanelor fizice să nu arunce gunoiul în containere pentru agenți economici.
- ✓ Perfecționarea sistemului actual de evidență a utilizatorilor: datele recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor sunt prezentate în Anexa 10. Rubrici recomandate pentru registrul utilizatorilor.
- ✓ Se recomandă atragerea clienților în afara orașului Ialoveni. Localități adiacente (Sociteni, Dănceni, Rușeștii noi, Pojăreni, Costești, Mileștii Mici etc.) și Chișinău (distanța cca 12 km). Pentru aceasta este nevoie de o analiză a capacității acestor piețe, capacității de plată a consumatorilor și potențialelor firme concurente.

3.3.3. Politica tarifară

Tarifele pentru serviciile prestate de către ÎM „Gospodăria Locativ Comunală Ialoveni” sunt diferențiate pe următoarele criterii: categorie de consumatori, dar și pe genul serviciului prestat.

1. Categoriile de consumatori sunt repartizați în: Persona fizice (PF), Agenți economici (AE) și Instituții publice (IP).
2. În funcție de genul serviciului prestat, tarifele sunt stabilite în forma prezentată detaliat în Tabelul 7. Tarifele în vigoare pentru serviciile ÎMGLCI, la rubrica „Serviciul prestat”.

Metoda de aplicare a tarifelor variază în funcție de cele două criterii anterioare. Pentru activitatea de salubritate, pentru persoanele fizice tariful este aplicat pe cap de consumator, fiind calculat numărul de persoane care locuiesc în fiecare gospodărie/apartament. Pentru restul genurilor de servicii de salubritate, tariful este aplicat pe metru cub de deșeuri colectate. Această categorizare a tarifelor permite promovarea unei politici echitabile, luând în considerare faptul că serviciile prestate de ÎM au o puternică conotație socială.

Evoluția tarifelor

Analiza evoluției tarifelor s-a realizat în baza informației prezentate de către întreprindere. Accentul fiind pus pe serviciul de salubritate, orizontul de timp pentru analiză a fost extins începând cu anul 2005 – 2013, în funcție de periodicitatea modificării și aprobării a tarifelor. Ultima dată de aprobare a tarifelor în cadrul întreprinderii (cuprinsă de proiectul vizat) este 19 februarie 2013 în baza Deciziei Consiliului Orășenesc Ialoveni nr. 01/03. Diferențierea tarifelor este efectuată în funcție de genul serviciilor prestate de ÎMGLCI și care sunt: Salubritate. Aprovizionare cu apă potabilă (caselor de la bloc). Canalizare. Arendă / chiria.

Tabelul 7. Tarifele în vigoare pentru serviciile ÎMGLCI

Direcția de activitate	Serviciu prestat	Tarif		Baza juridică
		mod de calcul	2013	
Salubritate				
Persoane fizice	salubritate populatie (bloc)	lei/pers./lună	9	Decizia nr. 01-03 19 februarie 2013
	salubritate populatie (sol)	lei/pers./lună	9	Decizia nr. 01-03 19 februarie 2013
	salubritate PF la comandă	lei/m3	96	Decizia nr. 24-05 11 noiembrie 2005
Agenți economici	salubritate AE	lei/m3	98.52	Decizia nr. 03-10 20 octombrie 2011
	prelucrarea DMS ale AE care transporta singuri	lei/m3	43.5	Decizia nr. 03-10 20 octombrie 2011
Instituții bugetare	salubritate institutii bugetare	lei/m3	72.68	Decizia nr. 03-10 20 octombrie 2011
Apa si canalizare				
Persoane fizice	Deservirea tehnică a rețelelor ingineresti interioare	lei/m3 apă	2.4	Decizia nr. 04-08 11 noiembrie 2011
Persoane fizice	chiria apartamentelor	lei/m2	0.69	Decizia nr. 03-10 20 octombrie 2011

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de utilități publice este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual.

Pentru a cuprinde evoluția aprobării pentru cea mai mare parte a tarifelor întreprinderii s-a luat un orizont de timp mai mare – 2005 – 2013. Per general, imaginea, în dinamică, a modificării tarifelor aferente serviciilor prestate de întreprindere, se formează din analiza perioadei de aprobare a acestora din Tabelul 7. În decursul acestei perioade au avut loc, în mediu, 3 revizuri și re aprobări a noilor tarife, conform graficului prezentat în Tabelul 8.

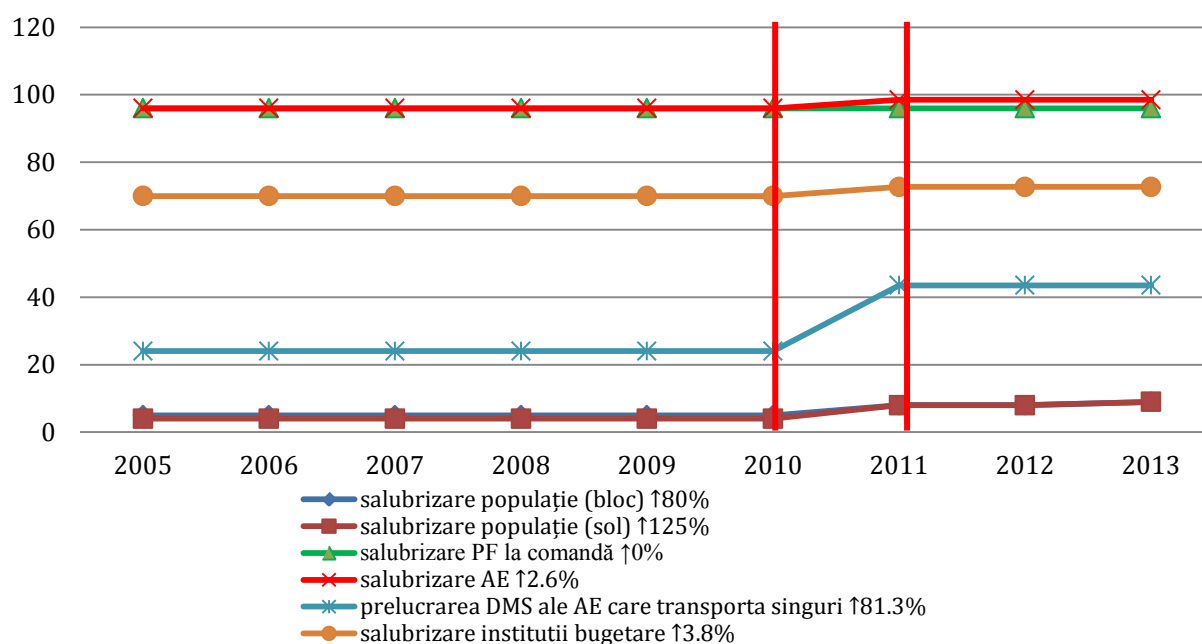
Tabelul 8. Informația istorică cu privire la aprobarea tarifelor pentru serviciile ÎMGLCI

Baza juridică	mod de calcul	2005	2005-2011	2011	2011	2011-2013	2013
		11 noiembrie Decizia nr. 24-05		20 octombrie Decizia nr. 03-10	11 noiembrie Decizia nr. 04-08		19 februarie Decizia nr. 01-03
Categorie de consumator	mod de calcul	Tarif	Tarif	Tarif	Tarif	Tarif	Tarif
salubritare populatie (bloc)	lei/pers./lună	5	5	8	8	8	9
salubritare populatie (sol)	lei/pers./lună	4	6	8	8	8	9
salubritare AE	lei/m3	96	96	98.52	98.52	98.52	98.52
salubritare institutii bugetare	lei/m3	70	70	72.68	72.68	72.68	72.68
prelucrarea DMS ale AE care transporta singuri	lei/m3	24	30	43.5	43.5	43.5	43.5
salubritare PF la comandă	lei/m3	96	96	96	96	96	96
Deservire tehnică blocuri	lei/m3 apă				2.4	2.4	2.4

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

Evoluția tarifelor pentru direcția de salubritare este prezentată grafic în Figura 11.

Figura 11. Evoluția tarifului pentru serviciile de salubritare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

Evoluția în timp a tarifelor, pentru perioada analizată, nu a fost uniformă. Din anul 2005 pînă în anul 2010 nu a înregistrat salturi mari ca valoare (Tabelul 8), tarifele avînd un ritm moderat ascendent, cu creșteri pentru două poziții: salubritarea pentru populația de la sol și de prelucrare a DMS ale AE care transportă singuri deșeurile la poligon (depozit). Perioada 2010 – 2011 a fost cea mai activă cu privire la modificările de tarife. În această perioadă au fost modificate, prin majorare, în special tarifele aferente activității de salubritare. Această acțiune era absolut necesară, din moment ce întreprinderea înregistrează pierderi nete, iar serviciile de salubritare formează în raport de peste 80% veniturile întreprinderii.

Cele mai mari majorări au fost înregistrate pentru tarifele aferente serviciilor de salubritare prestate persoanelor fizice – cu 80% pentru persoanele fizice de la bloc și respectiv cu 125% pentru persoanele fizice ce locuiesc în sectorul privat (la case la sol). Decalajul ritmului de creștere se explică prin tendința de promovare a unei politici tarifare echitabile pentru toate categoriile de consumatori. În acest caz a fost stabilit un tarif unic de 9 lei/persoană/lună.

Din categoria persoane juridice și instituții publice, cea mai mare majorare a tarifului s-a înregistrat pentru serviciul de prelucrare a DMS ale AE care transportă singuri deșeurile, 81,3%.

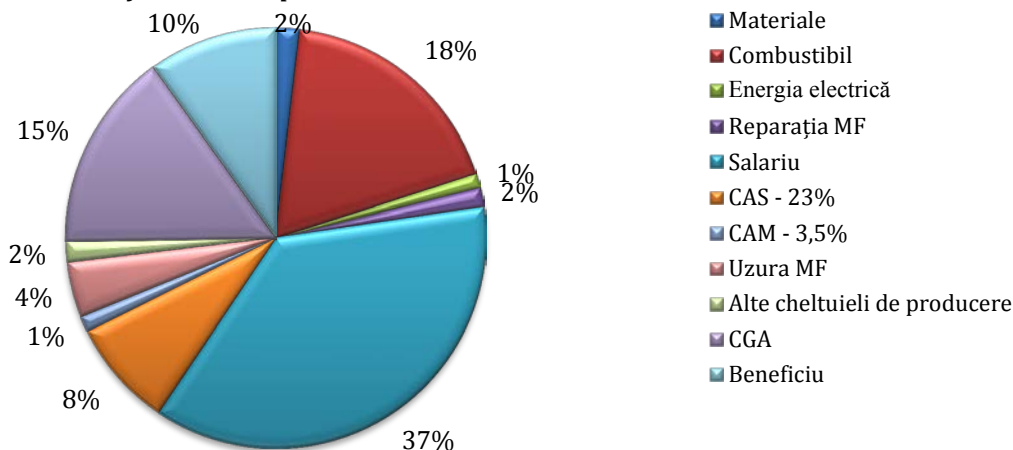
Structura tarifului pentru activitatea de salubritare

Structura tarifului a fost analizată în funcție de calculele prezentate de economistul companiei în cadrul pachetului de documente depus, în vederea aprobării tarifului pentru anul 2013. În acest caz, datele prezentate au fost calculate în baza rezultatului efectiv ale trimestrului I al anului 2012.

Tariful serviciilor de salubritate conține elementele de bază ale costurilor operaționale de desfășurare a serviciilor de colectare, transportare și prelucrare a deșeurilor menajere solide.

Structura tarifului elaborat de Întreprindere în 2013, se prezintă în

Figura 12. Structura tarifului calculat pentru serviciile de salubritate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

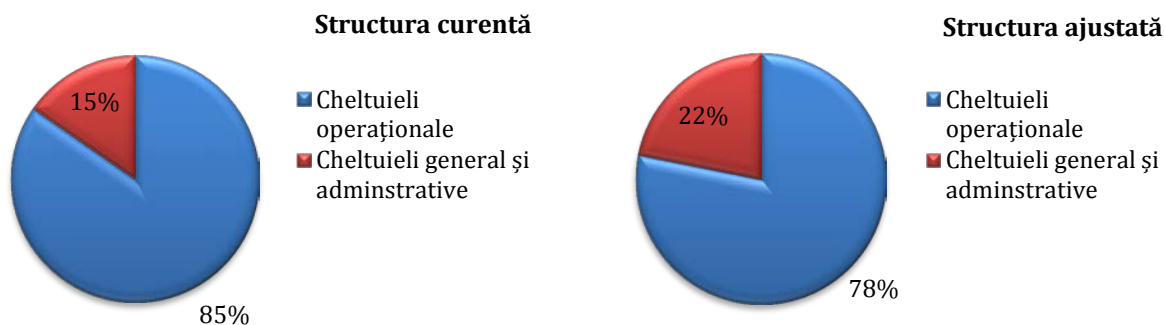
Pentru serviciile de salubritate cea mai mare pondere o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale - 46%, 18% constituie cheltuielile de combustibil, 15% cheltuielile general și administrative, 10% beneficiul, 4% uzura mijloacelor fixe, etc.

Concluzii

- Din datele analizate rezultă că *o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii*. În cadrul analizei structurale a cheltuielilor privind remunerarea muncii, s-a identificat faptul că *s-a inclus în calcul și salariul personalului care nu este implicat în activitatea de salubritate*, cum ar fi salariul a 2 lăcătuși orientați spre întreținerea fondului locativ, a sudorului electric și gaze, precum, care nu sunt implicați în activitatea de salubritate.
- Cheltuielile de combustibil *au fost calculate prin includerea și costului de combustibil pentru autoturismul administrativ*, care deține 7% din totalul acestei categorii de cheltuieli.
- Cheltuielile mari de combustibil *sunt determinate de consumul ridicat al mijloacelor de transport existente*, dar și de gradul înalt de uzură, care sporește inclusiv consumul.
- + *Cheltuielile general și administrative au fost incluse în formarea tarifului în mod echitabil* în funcție de cota serviciului de salubritate în total veniturile întreprinderii. Din moment ce serviciul de salubritate deține o cotă de cca. 83% din vânzările Întreprinderii, proporție cheltuielilor general și administrative incluse în tarif este de de cca. 82% din valoarea totală a acestora înregistrată de întreprindere.
- *Faptul că, cheltuielile general și administrative pun o povară de 15% pe valoarea tarifului, duce la necesitatea de optimizare a acestei categorii de cheltuieli pentru toată activitatea întreprinderii.*

În baza constatărilor făcute, raportul între cheltuielile directe și cele general și administrative se modifică în următoarea formă (Figura 13):

Figura 13. Structura curentă și cea ajustată a coraportului cheltuieli operaționale și general și administrative în structura tarifului pentru salubritate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

Influența cheltuielilor general și administrative este mare comparativ și cu practica recomandată de literatura de specialitate, care se referă la cota de 9%. Totuși, dat fiind faptul că Întreprinderea activând în folosul societății prin prestarea serviciilor publice, scopul final al acesteia nu rezidă preponderent din maximizarea profitului. În acest caz, limita recomandată a cotei cheltuielilor general și administrative poate fi majorată pînă la 15%. În cazul ajustării structurii tarifului prin tipurile de costuri din care se formează, *cheltuielile general și administrative sunt mari*.

În structura tarifului se include și marja de beneficiu de 10%, pentru acoperirea cheltuielilor general și administrative rămase. Tarifele aplicate de întreprindere în ultimii 3 ani de analiză nu acoperă costurile operaționale suportate de întreprindere.

Tabelul 9. Gradul de acoperire a costurilor de către tarife, salubritate

	UM	2010	2011	2012
Cantitatea de DMS colectate	m3	22,444	23,496	25,211
Costul serviciilor comunale	lei	1,707,508	1,559,665	1,807,731
Sinecostul unui 1m3	lei/m3	76.1	66.4	71.7
Venituri totale din tarife	lei	1,516,142	1,475,996	1,871,439
% total venituri	%	80%	82%	84%
Tariful mediu per 1 m3	lei/m3	67.6	62.8	74.2
Gradul de acoperire	%	89%	95%	104%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

În mediu, pe perioada analizată, tarifele acoperă 95% din cheltuielile operaționale ale întreprinderii privind organizarea activității de salubritate. O tendință pozitivă se observă prin creșterea continuă a gradului de acoperire, iar în anul 2012, gradul de acoperire net este de 4%, ceea ce este cu 6% sub limita de beneficiu net prognozată în structura tarifului pusă spre aprobare. Prin urmare, la ultima solicitare de majorare a tarifului pentru colectarea DMS de la persoanele fizice, de la valoarea de 12 lei/persoană/lună propusă de întreprindere, consiliul orașenesc a aprobat valoarea de 9 lei/persoană/lună.

Suportabilitatea tarifului pentru salubritate

La calculul tarifului pentru serviciile prestare de Întreprinderea Municipală trebuie să fie luate în considerare principiul tarifării echitabile, corelată cu calitatea și cantitatea serviciului prestat precum și gradul de suportabilitate al populației.

Suportabilitatea este înțeleasă ca fiind capacitatea utilizatorilor de servicii de gestionare a deșeurilor de a plăti pentru aceste servicii fără a renunța la alte nevoi de bază. Legislația Republicii Moldova nu dă un plafon valoric cu privire la rata de suportabilitate pentru factura aferentă serviciilor de salubritate. În acest caz a fost preluată ca bază de calcul, pragul de suportabilitate acceptabil impus de UE, acesta fiind de 1,5% din nivelul mediu al veniturilor unei gospodării.

Statistici cu privire la nivelul mediu al venitului per persoană la nivel regional nu sunt, motiv pentru care se consideră că este egal cu venitul urban la nivel național. ținînd cont de faptul că valoarea

tarifului cu care se operează la calcularea acestui indicator a fost aprobată în primul trimestru 2013, a fost utilizată valoarea venitului mediu urban pentru perioada trimestrului II 2013.

Tabelul 10. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru salubritate

Denumirea indicatorului	UM	Salubritate
Tarif salubritate	lei/persoana/lună	9
Venit urban trim II 2013	lei/pers/luna	2007.8
Gradul de suportabilitate	%	0.45%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

Prin urmare se observă faptul că pentru persoanele fizice, rata de suportabilitate este cu 70% sub limita maximă admisă de practica europeană. Însă, acest rezultat are două abordări:

- Întreprinderea dispune de teren liber pentru a majora tarifele pentru ca să își asigure rentabilitatea și autonomia financiară;
- Acest indicator nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului, deoarece conform acestei metode de calculare a suportabilității nu se ia în calcul faptul că în jur de 22% din populație este sub pragul sărăciei⁷. Pentru această grupă de populație venitul constituie mai puțin de 2007 lei/pers/lună.

În concluzie, Întreprinderea dispune de potențial pentru solicitarea stabilirii unui tarif real costurilor suportate, identificând în același timp măsura în care venitul cetățenilor să fie suficient pentru a acoperi costurile în creștere a serviciilor de salubritate fără a prejudicia capacitatea acestora de a plăti nevoile de bază.

Recomandări:

- ✓ *Formarea tarifului pentru salubritate prin calcularea costurilor care revin exclusiv activității de salubritate.*
- ✓ *Revizuirea fondului de salarizare și optimizarea statului de personal.*

⁷ Conform datelor prezentate de Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova

3.3.4. Facturarea și colectarea plăților

Etapele de lucru cu clienții la acest proces au fost expuse în p. 3.3.2., precum și aspectele operațional-organizatorice în p. 3.2.1. Aici ar fi de menționat următoarele: în prezent sunt cca 35 litigii în lupta cu datoriile la persoane fizice.

Concluzii

- + Gradul de achitare a plăților constituie peste 90%.
- + Procesul de achitare este facilitat de existența câtorva modalități de plată (câteva Bănci, oficiu poștal, achitare în casa). Facturile se eliberează regulat și fără întârzieri.
- + Procesul de colectare a plăților este facilitat direct prin intermediul pârghiilor contractuale (sistarea serviciilor), reclamații, dar și indirect prin Primărie (neeliberare de acte necesare).
- + Sunt câteva persoane care cunosc modalitatea de eliberare a facturilor și actelor de verificare (contabilii, economistul șef, secretara), ceea ce asigură procesul respectiv în caz de lipsă a cuiva.
- + Este divizată facturarea persoanelor fizice și juridice pe arii de responsabilități între contabilitate și economist ceea ce facilitează evidența.
- + Este comodă includerea serviciilor de salubritate pentru case la bloc într-o singură factură cu serviciile Apă-Canal (atâta timp cât ÎM se ocupă de deservirea blocurilor).

Recomandări

- ✓ *Pentru accelerarea procesului de distribuție a facturilor, la recomandarea Directorului ar fi benefică distribuția facturilor prin Oficiul Poștal, astfel rămânând pe distribuție doar un controlor la case la blocuri.*

3.3.5. 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 salubritate populației orașului Ialoveni.

Pe teritoriul ÎM a activat o companie din România cu care întreprinderea a colaborat în vederea prelucrării și reciclării deșeurilor din plastic, însă, datorită gradului mic de sensibilizare a populației, activitatea dată a fost sistată.

De menționat este că în prezent pe teritoriul or. Ialoveni este prezentă compania ABS (Chișinău), care colectează selectiv deșeurile din plastic (le strâng cu 3,8 lei pe 1 kg).

Recomandări

- ✓ *În cazul extinderii serviciilor în localitățile adiacente, ÎM ar trebui să urmărească activitatea întreprinderilor concurente existente sau a potențialelor noi în localitățile respective (vezi harta din Figura 4): Sociteni, Mileștii Mici, Dănceni etc. Ex: Regia Autosalubritate IM (Chișinău), Terracleaning SRL (Chișinău) etc., Costești (servicii prestate de o companie din Chișinău).*

3.3.6. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

ÎM colaborează cu 28 furnizori (Anexa 11. Principalii furnizori ai Întreprinderii). Principalii furnizori sunt:

- Agropiese TGR Grup SRL, Bel Tractor SRL (Tehnică agricolă, piese de schimb)
- Apă Canal Chișinău (Servicii apă-canalizare),
- Compania Internațională de Asigurări ASITO SA
- Convenda Lux SRL (Plombe pentru contoare)
- Filiala SA Moldtelecom C.T. Ialoveni, Moldtelecom SA, Orange Moldova SA (telefonie)
- Ghervas petrol SRL
- Ialoveni Gaz SRL
- ICS RED Union Fenosa SA
- Ora Locală SRL (ziar local)

Alte servicii și produse pe care ÎM le obține de la furnizori:

- Baloane gaz
- Pompe, compresoare
- Produse medicale
- Electrocasnice
- Tehnica de calcul, Birotică
- Construcții metalice
- Auto service

Cu furnizorii principali, Întreprinderea are încheiate contracte de colaborare. Forma contractului, condițiile și termenul variază în funcție de specificul produselor sau serviciilor obținute.

Cu Apă Canal contractul are termen nelimitat (din 2001). Aici este de menționat problema cu acest furnizor, care se reflectă în diferența dintre datele contorului central al orașului (pentru care achită ÎM) și datele contoarelor locatarilor la bloc (pentru care achită consumatorii). Diferențele sunt semnificative și generează pierderi pentru ÎM (detalii vezi la partea financiară). Apă-Canal invocă drept cauză pierderile în rețea, și vechimea contoarelor la locatari sau deficiențe ale acestora. Pentru soluționarea acestei probleme s-a adresat la Primărie, Consiliu orășenesc, s-a scris la Procuratură, s-a făcut chiar un experiment (la un bloc nou) pentru a testa starea pierderilor în rețea (în rezultat pierderi nu au fost depistate), dar fără succes.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică, servicii de telefonie fixă, apă-canalizare spre ex. nu există posibilitatea de înlocuire a furnizorilor deoarece ei sunt unicii 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.

Concluzii

- + / - Evidența electronică a furnizorilor (1 C). **Completarea manuală a registrului achizițiilor (procurilor).**
- **Dificultăți în soluționarea problemelor cu Apă-Canal, acumularea datoriilor.**

Recomandări

- ✓ *Se recomandă elaborarea unui dosar (documentarea în scris a rezultatelor experimentului privind scurgerile de apă, precum și informației cu privire la vechimea contoarelor și analizei pierderilor ÎM în mărimi valorice) și prezentarea acestuia l Consiliul Orășenesc pentru soluționarea problemei cu Apă-Canal.*

3.4. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Primăria or. Ialoveni din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM, conform căruia scopul de bază al activității întreprinderii este eliminarea deșeurilor, salubritate și activități similare.

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.

+ Pozitiv este faptul, că în cadrul Întreprinderii se practică elaborarea **Raportului de activitate anual**, (Dare de seamă) care este prezentat sub formă scrisă Primăriei și care servește drept bază a luării deciziilor strategice pentru anul planificat. Darea de seamă respectivă își propune să evidențieze aspectele esențiale ale activității desfășurate astfel, încât ÎM continuând realizările și eliminând neajunsurile manifestate să obțină o îmbunătățire calitativă reală a obiectivelor propuse de ÎM.

Important este și faptul, că Raportul indicat prezintă și anumiți indici de performanță a ÎM (care însă sunt prezentați anual, fără a urmări evoluția în timp și față de plan):

- Venitul total pe întreprindere
- Cheltuieli totale pe întreprindere
- Descifrarea cheltuielilor (pe elemente)
- Datorii (inclusiv descifrarea).

Structura raportului pe activitatea anuală poate fi prezentată în următorul tabel:

Tabelul 11. Structura raportului pe activitatea anuală ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" 2013 prezentat către Primărie

Date generale	✓ Prezentarea scopului activității ÎM. Scopul Dării de seamă
Date raportate anual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asigurare cu tehnică și personal (număr muncitori, mașini) ✓ Capacitatea de deservire (număr case deservite) ✓ Indici de performanță ✓ Tarife aprobate ✓ Volum deșeuri transportate, volum deșeuri depozitate ✓ Suma datoriilor față de ÎM (locatari, agenți economici)
Acțiuni	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acțiuni pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă a anagajaților (tipuri de acțiuni, suma) ✓ Acțiuni întreprinse față de debitori ✓ Achiziții pe parcursul anului (destinație, sumă)
Probleme existente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formarea asociațiilor condominium de locatari a apartamentelor privatizate ✓ Tarife mici la servicii comunale ✓ Tomberoane pentru depozitarea deșeurilor menajere pentru casele sectorului particular ✓ Insuficiența unităților de transport necesare parcului auto ✓ Funcționarea nesatisfăcătoare a furtunilor antiincendiare ✓ Transportarea pământului pentru înhumarea deșeurilor depozitate
Solicitări și propuneri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea unui act legislativ, cu aplicare de sancțiuni, care ar obliga toate persoanele fizice și juridice de a încheia contracte la evacuarea deșeurilor. ✓ Revederea modalității de achitare a serviciilor de către proprietarii sectorului privat în scopul deservirii complete a sectorului dat - stabilirea impozitului anual pe

	<p>salubritate (care se va achita cu impozitul pe imobil).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procurarea mijlocului de transport specializat pentru transportate de deșeuri la sector particular (1-2 mașini noi, cu consum redus de combustibil). ✓ Participarea la proiecte pentru achiziția tehnicii noi, containere pentru acumularea deșeurilor și ameliorarea stării ecologice a gunoștii. ✓ Organizarea unui tender la procurarea containerelor pentru colectarea sticlei. ✓ Plantarea de copaci pe terenurile de lângă poligon.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

În urma examinării acestui document, se aprobă prin Decizie mărimea tarifelor pentru serviciile prestate pentru anul viitor. Normele de consum, care stau la baza calculării tarifelor, sunt aprobate de asemenea prin Decizii ale Primăriei.

Pe lângă obiectivele stipulate mai sunt câteva **obiective (neformalizate)**, enunțate la nivelul conducerii de vârf:

- ☑ Reorganizarea personalului (prevede reducerea funcțiilor de colectori la 1 unitate din contul transmiterii procesului de distribuție a facturilor către oficiul poștal, și reducerea numărului de hamali – în cazul procurării mașinilor noi pentru salubritate).
- ☑ Extinderea serviciilor de transportare a deșeurilor către localitățile adiacente.
- ☑ Recluderea activității de ameliorarea a spațiilor verzi.

Un alt document de planificare îl constituie **Programul de Producere**, care este elaborat anual de către Economist și prezentat Directorului, în baza datelor anilor precedenți (unde se stipulează: volumul și veniturile pe deșeuri transportate, structura veniturilor, cheltuielilor, numărul de case și locatari, normele de acumulare a deșeurilor, normele de transportare, tarifele etc.). Drept bază a programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii ÎM și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materii consumabile. De asemenea în procesul de planificare ÎM analizează și fluctuațiile de prețuri. Planurile se discută la sfârșit de an, la ședința comună a administrației ÎM.

Pe lângă aceasta, **câteva documente asistă în procesul de planificare strategică** (la etapa de analiză a anului precedent –elaborate de Economistul șef):

- ✓ Analiza privind încheierea contractelor noi (lunar),
- ✓ Datele informaționale despre locatari (pentru perioada de timp solicitată),
- ✓ Analiza deșeurilor transportate (cantitativ și valoric – calculat și achitat, lunar, după categorii de consumatori). Tot aici Economistul reflectă tariful mediu planificat și real (mai detaliat la p.3.4.5.), care, însă, este calculat manual.
- ✓ Analiza calculării și achitării serviciilor comunale (pe categorii de activități, cantitativ și valoric – calculat și achitat, lunar, fără o careva evoluție și sinteză).
- ✓ Rapoartele financiare (vezi p. 3.6.1 Managementul financiar).

Concluzii

- + Este benefic faptul că ÎM pentru fiecare problemă enunțată ÎM oferă propuneri concrete.
- + /- Este foarte bine că ÎM practică elaborarea analizelor regulate (lunare și anuale) pe diferite aspecte ale activității sale. **Totuși, acestea nu sunt prezentate în dinamică și prin prisma abaterii de la plan și nu reflectă careva explicații în scris.**
- **Totuși, 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.**
- +/- Cu toate acestea, însă, numite aspecte ale planificării se reflectă în elaborarea Programului de producere anual și monitorizarea programului de producere de facto (real), care se întocmește atât lunar, cât și anual. **O deficiență aici constă în faptul că nu se face examinarea abaterilor de la planul de producere (lunar).**

Recomandări

- ✓ *Cu privire la Darea de seamă către Primărie sunt anumite aspecte la care se necesită a se lucra și anume:*
 - *transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective concrete, pe termen lung și scurt, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv,*
 - *oferirea propunerilor concrete de colaborare cu Primăria (ce activități ar putea realiza Fondatorul în valorificarea soluțiilor propuse și ce activități ÎM – distribuirea sarcinilor între ÎM și Fondator la realizarea comună a soluțiilor).*
 - *inclusiunea indicatorilor economico-financiari a ÎM în Darea de seamă anuală (vezi analiza financiară).*
- ✓ *Este absolut necesară analiza în dinamică a indicatorilor de performanță care ar servi pentru luarea deciziilor privind prognozele, și efectuarea acestora pentru toți indicatorii analizați.*
- ✓ *Valorificând aspectele enunțate, planificarea strategică la ÎM va avea un caracter de lungă durată și va elimina mecanismul său reactiv (în prezent deciziile curente sunt deseori luate ca rezultat al schimbărilor de mediu și nu presupun utilizarea cărorva modele de luare a deciziilor). Astfel, ÎM i se recomandă în comun acord cu Primăria să adopte un model de luare a deciziilor strategice (pentru stabilirea planurilor și obiectivelor strategice pe termen lung – cu termen mai mult de 2 an).*
- ✓ *Se recomandă stringent evidența abaterilor de la plan în Programul de producere și explicarea acestora.*
- ✓ *Se recomandă formalizarea (trecerea în scris) a rezultatelor ședințelor strategice cu administrația ÎM, care se face anual pentru a putea planifica eficient anul ulterior.*
- ✓ *Este absolut necesară instruirea echipei de conducere în noțiuni de planificare strategică și planificare tactică, elaborarea planurilor pe termen lung și scurt și comunicarea echipei în vederea discuției obiectivelor de realizat și rezultatelor.*

Tabelele următoare ilustrează câteva noțiuni pentru activitatea de planificare strategică recomandată:

Tabelul 12. 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

Tabelul 13. 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

3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional, ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" este constituită din aparatul administrativ (inclusiv serviciu personal, juridic, economic și contabilitate) și subdiviziunea sector de salubritate și exploatare.

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 este definit de următoarele componente și anume: subsistemul decizional sau conducător, subsistemul operațional sau condus, subsistemul informațional sau de legatură.

Structura organizatorică actuală a Întreprinderii cuprinde două părți:

1. structura de conducere (aparatul administrativ) – *funcțională*;
2. structura de producție – *operațională*.

Aparatul administrativ

Administrația ÎM este efectuată în conformitate cu statului ei de către conducătorul (administratorul) acesteia pe care îl numește și eliberează din funcție prin dispoziție Primarul orașului, conform Legii nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală. În componența aparatului administrativ intră următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Conducerea Întreprinderii			
Director (de 1,5 ani la conducere)	1	administrarea întreprinderii gestiunea relațiilor cu Primăria și Consiliul Orașenesc elaborarea propunerilor de dezvoltare	Primarul orașului
Contabilitate și economie			
Economist șef	1	dezvoltarea economică a întreprinderii și elaborarea propunerilor de dezvoltare întocmirea rapoartelor de evidență lunară, anuală elaborarea programului de producere calculare plăți pentru servicii prestate populației relații cu publicul	Director
Contabil șef	1	gestiunea evidenței contabile și elaborarea propunerilor analiza indicatorilor financiar-economici elaborarea rapoartelor de evidență contabilă	Director
Contabil	1	calcularea și eliberarea salariului evidența materialelor	Contabil șef

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
		calculare plăți pentru servicii prestate populației	
Personal			
Inspector pe cadre - secretar	1	activități ale serviciului cadre dactilografiere suplinirea funcției de inginer protecție muncii și tehnica securității (poziție vacantă) suplinirea anumitor funcții de relații cu publicul	Director
Jurist (consultant)	1 (maternitate)	servicii și consultații juridice	Director

Sectorul salubritate și exploatare

Personalul din sector are menirea de a asigura activitățile de salubritate. Tot aici intră și șoferii parcului auto, dereticătoare și paznic, care asigură condiții calitative pentru exploatarea activităților ÎM. Sectorul are 3 controlori, unul dintre care gestionează evidența serviciilor comunale la sectorul blocuri locative (datele privind contoarele de apă).

Sectorul Apeduct cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Maistru	1	gestiunea sectorului salubritate și exploatare gestiunea relațiilor cu agenții economici-clienți elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Director
Controlor sector privat/servicii comunale	3	evidența serviciilor prestate populației activități de relații cu clienții privind achitățile, prelungirea contractelor	Maistru
Lăcătuș reparație util. sanitar	2	deservirea tehnică	Maistru
Sudor electric/gaz	0,5 (cumul)	deservirea tehnică	Maistru
Dereticătoare	0,5	dereticarea localului, încăperilor administrative	Maistru
Paznic parc auto și admin.	4	paza teritorială a bazei administrative și parcului auto	Maistru
Paznic poligon deșeuri	4	paza teritorială a poligonului de deșeuri	Maistru
Hamal salubritate	9 1 (vacant)	colectarea deșeurilor	Maistru
Șofer auto de serviciu	1 (vacant)	deservirea auto aparatului administrativ	Maistru
Șofer autobasculat	1 (vacant)	deservirea autobasculat	Maistru
Mașinist buldozer	1 (vacant)	lucrări de pământ la salubritate	Maistru
Șoferi auto gunoier	4	deservire auto la salubritate	Maistru

Astfel, în cadrul ÎM Direcția de producție "Apă-Canal" Telenești activează în total 34 de persoane.

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

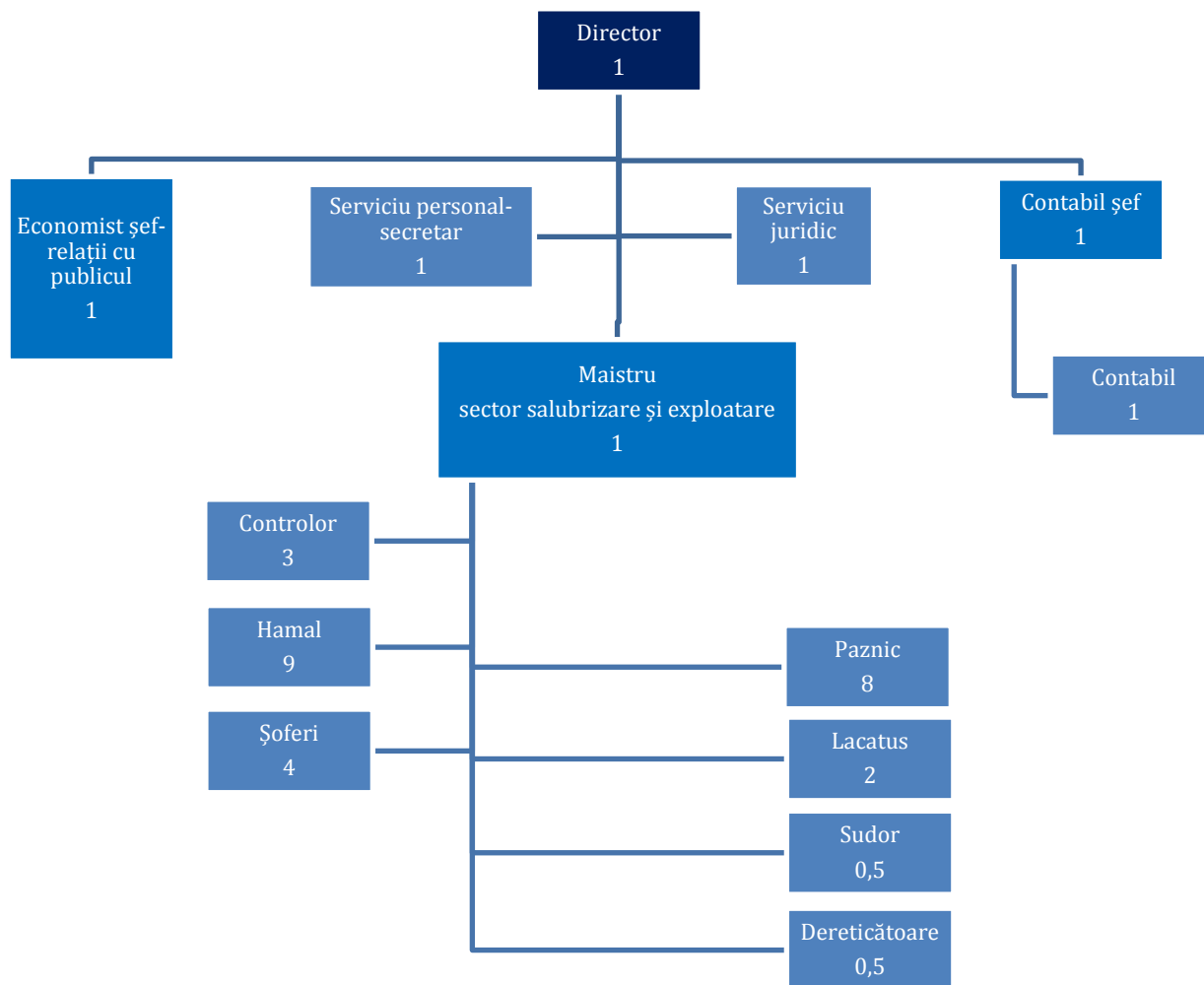
- *funcții de conducere* (luarea deciziilor administrative, distribuirea sarcinilor) – 4 persoane (Director, Contabil șef, Economist șef, Maistru),
- *funcții de execuție* (executarea sarcinilor primite) – 31 persoane (subordonați sector salubritate și exploatare, serviciu personal-secretara, contabil, jurist).

Pe lângă aceasta este reprezentativă clasificarea funcțiilor pe tipuri de activități:

- *funcții pe activitatea organizatorică și de control* – 6 persoane,
- *funcții pe activitatea de bază* – 18 persoane: șef activitatea de bază – maistru 1, colectori – 3 persoane, hamali - 9, șoferi - 4
- *funcții pe activitatea de deservire* – 11 persoane: 0,5 funcția sudor prin cumul, 0,5 funcția dereticătoare, lăcătuși – 2, paznici – 8.

În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană. Organigrama ÎM elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în figura de mai jos *Figura 14*:

Figura 14. Organigrama ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"



Legendă:

- management de vârf (directori)
- management de mijloc (șef/maiștri)
- specialiști și muncitori

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Concluzii

- + Includerea corectă a funcțiilor de organizare și administrare în aparatul administrativ face clară delimitarea de funcțiile de deservire și de cele ale activității de bază – salubritarea, și, respectiv clară este distribuția sarcinilor și comunicarea între echipe.
- + Elaborarea organigramei reflectă situația actuală. Structura organizatorică se prezintă a fi funcțională, pe subdiviziuni. Repartizarea responsabilităților personalului este explicată în fișe de post (toate funcțiile fiind asigurate cu descrieri clare ale obligațiilor și drepturilor pentru funcție).
- Suplinirea anumitor funcții organizatorice (cum ar fi serviciul personal în cazul secretarei și relații cu publicul în cazul economistului-șef este acceptabilă pentru o astfel de structură organizatorică (ca mărime de personal și complexitate) și tip de activitate, însă, se simte lipsa de specialiști la activitatea de bază - salubritare - șoferi auto și hamali. Plus, datorită concediului de maternitate, în prezent ÎM a rămas fără jurist.
- Numărul de șoferi mai mic ca numărul de mașini (poziția mașinist buldozer este vacantă).

Recomandări

- ✓ Elaborarea unui Regulament de ordine internă privind structura organizatorică, care ar stipula relațiile dintre subdiviziuni și tipurile de documente – rapoarte interne ale întreprinderii care circulă de la o subdiviziune la alta – pe orizontală, cât și pe verticală – de la subordonați la șefi și

invers. Baza pentru elaborarea unui astfel de document o constituie fișele de post existente, și relațiile de subordine și de colaborare stabilite deja de ani de zile în cadrul întreprinderii.

- ✓ Acoperirea funcțiilor vacante și asigurarea necesarului de personal în sectorul activității de bază.
- ✓ La recomandarea Directorului ÎM, dacă va fi perfectat Contractul cu Poșta Moldovei privind distribuirea facturilor la colectarea deșeurilor, va fi posibilă o reducere de cadre de la 3 la 1 controlor (care va fi responsabil doar de blocurile locatve). Recomandarea, în viziunea noastră este benefică doar în cazul distribuirii clare a sarcinilor care în prezent le execută controlorii și acoperă o parte din activitatea de relații cu sectorul privat și agenții economici (în plan de prelungire a contractelor, soluționare a plângerilor, etc.) între Economist-șef și Maistru, precum și în condițiile unei previziuni clare a volumului de lucru rămas la un singur controlor.

3.4.3. Sistemul de management

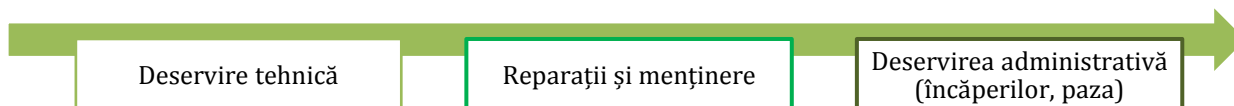
Managementul organizațional

Organul de conducere al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Ialoveni, fiind gestionată de Primar. Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii sunt Primarul și Directorul ÎM. Părțile implicate în elaborarea și aprobarea structurii organizatorice a ÎM sunt Primarul și Directorul Întreprinderii.

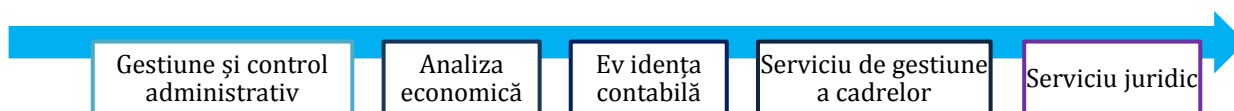
Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procesele de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal care ar putea să fie activat. Managementul organizațional are loc sub următoarele **procese ale activității de bază** (salubritate) din cadrul lanțului valoric, după cum urmează:



Această activitate este suportată de **procese ale activității de deservire și exploatare**:



Activitățile de bază și de deservire sunt administrate și controlate de procese ale activității **organizațional-administrative**, după cum sunt:



Concluzii

- + Din punct de vedere organizatoric, activitatea este structurată rațional conform cerințelor genului de servicii de salubritate și formei organizatorico juridice de întreprindere municipală.
- + Există o divizare clară și flexibilă a muncii conform funcțiilor.
- + Se urmărește divizarea proceselor de bază, de deservire și organizatorice și la rândul său a proceselor de salubritate în baza lanțului valoric.

- Nu sunt descrise procesele indicate anterior în cadrul unui Regulament intern, unde ar fi stipulate relațiile dintre angajați și rolurile fiecăruia în cadrul acestor procese.⁸

Recomandări

- ✓ Formalizarea proceselor prin documente de ordin intern: regulament, proceduri, instrucțiuni scrise.
- ✓ Sensibilizarea angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați.
- ✓ Identificarea conducătorilor sau stăpânilor de procese din lanțul valoric al activității de bază.

Sistemul informațional și de comunicare

Pentru menținerea activității Întreprinderii se folosește de sistemul de comunicare și cel informațional, care sunt sisteme de suport pentru sistemul decizional. Descrierea sistemului informațional la ÎM este redat în tabelul ce urmează.

Tabelul 14. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

Criteriu	Apreciere	Comentarii
Nivelul de automatizare	Parțial	<ul style="list-style-type: none"> Există programul 1C prin intermediul căruia se transmite, prelucurează și se introduce informația privind evidența contabilă. Totodată, procesul de relații cu clientul (facturarea, evidența listei de clienți etc.) este automatizat prin extinderea 1C cu module adiționale (utilizator – Economistul-șef). Restul informației este transmis și prelucrat pe suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale) și verbal.
Nivel de structurare	Înalt	<ul style="list-style-type: none"> Informația este structurată pe subdiviziuni și pe direcții de activitate
Grad de prelucrare a datelor	Primar	<ul style="list-style-type: none"> Se operează în majoritatea cazurilor cu datele primare și se fac careva analize pentru prelucrarea acestora în date secundare. Careva indicatori agregați totuși sunt calculați în baza evidenței contabile.
Originea datelor	Internă și externă	<ul style="list-style-type: none"> Se operează atât cu date interne cât și cu informație din mediul extern.
Metode de transmitere a informației	Ierarhică	<ul style="list-style-type: none"> Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior prin intermediul managementului de nivel mediu și apoi la nivelul superior.
Suporturi informaționale	Medii	<ul style="list-style-type: none"> Pe hârtie Electronice (parțial) Verbale (telefonie fixă, mobilă).⁹
Periodicitatea transmiterii	Continuă / regulată	<ul style="list-style-type: none"> Informația operativă este transmisă continuu contact direct, ședințe și telefon. Informația strategică are un caracter regulat (lunar) și se desfășoară prin 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 „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

⁸ În prezent există un Regulament de gestiune internă, dar el se referă mai mult la aspecte de resurse umane (indică drepturile, obligațiile, răspunderea angajatului și salariaților, aspecte nediscriminatorii, protecția și igiena muncii, disciplina muncii, regimul de muncă și odihnă).

⁹ Unii membri ai echipei de conducere dispun de servicii telefonie mobilă gratis în cadrul numerelor favorite.

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

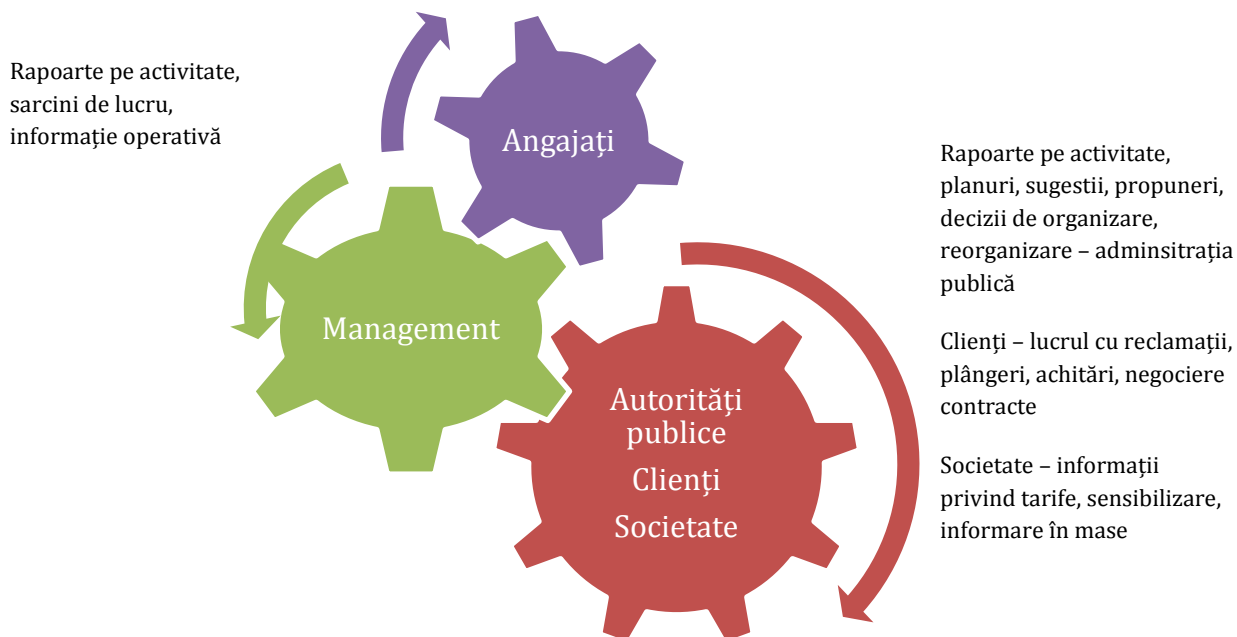
Tabelul 15. Infrastructura informațională a ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

Modalități / instrumente de comunicare	Angajați	Angajați și management	Management și autoritățile publice	Companie și client	Companie și societate
Ședințe periodice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Rapoarte de activitate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon fix	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Telefon mobil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Întâlniri personale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Scrisori oficiale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Scrisori	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Scrisori electronice E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Anunțuri în presă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

După cum se observă din 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. Tabelul precedent ilustrează următoarele tipuri de informație care circulă în mediul intern și mediul extern al întreprinderii (exprimate prin figura care urmează):

Figura 15. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Structura sistemului informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" este prezentată după cum urmează.

Tabelul 16. Structura sistemului informațional al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

Nivel 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 ✓ Luarea deciziilor strategice <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate</p> <p>Acces la informație: mediere prin intermediul directorului</p>
	Director	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare strategică și operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor strategice și tactice ✓ Formarea statelor de personal <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate</p> <p>Acces la informație: direct prin acces la informația operațională</p>
	Șefii de subdiviziuni	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității subdiviziunii, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din subdiviziuni</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă a subdiviziunii ✓ Controlul operațional al activității subdiviziunii ✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare

Nivel de execuție		<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</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>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM Direcția de producție „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Ialoveni):

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

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Desemnarea Conducătorului ÎM și semnarea contractului individual de muncă. • Fondatorul participă la procesul de planificare strategică prin examinarea dărilor de seamă, aprobarea tarifelor și normelor de consum.
Activitatea operațională	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător. • Totuși, în unele aspecte operaționale se implică și Fondatorul: <ul style="list-style-type: none"> - Soluționarea conflictelor cu mediul extern (exemplu participare în problema cu Apă-Canal – examinarea demersului, datelor prezentate, organizarea ședinței cu Apă Canal), - Asistență la echipament și tehnică, materiale (ex., acordare de mașini pentru ÎM în caz de defecte tehnice sau varului pentru vopsirea platoului de colectare). - Asistență în atragerea clienților prin pârgii la perfectarea actelor. - Finanțarea anumitor reparații (alocare de fonduri prin Consiliul orășenesc).
Activitatea investițională	<ul style="list-style-type: none"> • Participare la tendere și scriere de propuneri de proiecte pentru atragere de fonduri (ex. câștigarea poligonului prin Fondul Ecologic de stat).
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea de ședințe, asistență în sensibilizarea populației.
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Cererea dărilor de seamă anuale și dărilor de seamă pe parcursul anului.
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator (periodic pe parcursul anului, și anual la sfârșit de an). • Activitatea financiară și economică este verificată sistematic de către comisia de revizie sau revizorul Întreprinderii ori de către o organizație de auditing, autorizată în acest scop prin contract special.
Activitatea de reorganizare, suspendare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în temeiul deciziei fondatorului. • Desființarea Întreprinderii este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator. • ÎM la decizia Fondatorului poate să își suspende temporar activitatea pe o perioadă care să nu depășească 3 ani, când nu are datorii față de bugetul public

național și alți creditori.

Concluzii

- + Din punct de vedere informațional benefică este practica de rapoartare existentă în ÎM și desemnarea clară a responsabililor în relațiile cu participanții la mediul extern și a tipurilor de informații pe care aceștia le solicită.
- Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie, insuficiența unui nivel tehnic avansat de informatizare și a unui sistem automatizat de prelucrare a datelor, face dificilă automatizarea celorlalte procese organizaționale și operaționale și implică cheltuieli enorme de timp cu circulația documentelor.
- Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor și prelucrarea acestora în date secundare face insuficientă utilitatea informației raportate către conducere.

Recomandări

- ✓ Elaborarea modelelor de rapoarte interne pe activitate din partea angajaților către conducere și modelelor de rapoarte din partea conducerii către Fondator.
- ✓ Automatizarea treptată a întreprinderii prin introducerea tehnicii moderne.
- ✓ Instruiri în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS excel.
- ✓ Implicarea echipei de conducere a ÎM la scriere de proiecte investiționale, alături de Fondator.

3.4.4. Stilul de management

Stilul de management se caracterizează prin trăsăturile unui stil participativ, unde:

- ☛ Directorul se implică activ în activitatea operațională,
- ☛ Organizează regulat ședințe și se consultă cu șefii de subdiviziuni,
- ☛ Oferă libertate parțială în luarea deciziilor șefilor de subdiviziuni,
- ☛ Obiectivele sunt fixate în mod unipersonal (legate mai mult de necesitățile ÎM și mai puțin de necesitățile Directorului).
- ☛ Se observă ușurința Directorului în stabilirea și menținerea contactelor cu subalternii delegarea autorității, responsabilitate, tact, bunavoință, atașament.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru manager de întreprindere este în Anexa 12. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

Concluzii

- + Stilul participativ este binevenit pentru astfel de întreprindere (reieșind din activitatea sa deseori stresantă și în condiții nocive), cu toate că este mai puțin caracteristic pentru întreprinderi publice.
- Lipsa practicii de evaluare și motivare a angajaților (calitate neceară petru un lider) stopează fortificarea culturii de liderhsip în organizație.

Recomandări

- ✓ Fortificarea culturii de leadership prin sensibilizarea și instruirea conducerii întreprinderii referitor la calitățile unui leader eficient, studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații și motivarea și evaluarea acestora.

3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

Controlul intern al activității Întreprinderii este realizat de către Directorul ÎM și șefii de subdiviziuni. Caracteristicile sistemului de control intern al ÎM sunt prezentate în tabel.

Tabelul 17. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

criterii	Aprecieri	Comentarii
Modalitate de exercitare	Internă Externă	<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	Înalt	<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 pronunțat - integrat. ✍ Controlul direct servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto. ✍ Uneori, Directorul chiar efectuează vizite în teren (de verificare ad hoc) a lucrătorilor-executanți fără ca aceștia să îl vadă (mystery shopper).
Grad de centralizare	Înalt	<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 Maistru. ✍ Controlul asupra situației economice este parțial delegat Economistului șef. ✍ Controlul evidenței contabile - Contabilului-șef.
Grad de acoperire	Înalt	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitate	Regulară	<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		<ul style="list-style-type: none"> ✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Directorului.
Subiecții controlului	Directorul - gestiunea controlului, repartizarea sarcinilor. Șefii subdiviziunilor - gestiunea parțială, repartizarea sarcinilor, executarea sarcinilor Directorului. Angajați - executarea sarcinilor șefilor de subdiviziune.	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> ⬇ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ⬇ Activitatea personalului ⬇ 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 	
Metode și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Evidența • Monitorizare • Vizite • Control • Ședințe • Rapoarte periodice 	
Grad de automatizare	Scăzut	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Vizite în teren
Grad de formalizare	Scăzut	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Nu există regulamente, standarde, reguli de control intern ✍ Controlul are un caracter impulsiv și situațional
Documentarea	Parțială	<ul style="list-style-type: none"> ✍ rapoarte lunare, anuale (stare de facto) ✍ obligațiuni prevăzute în fișele de post

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

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

Tabelul 18. Nivelurile controlului intern la ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni"

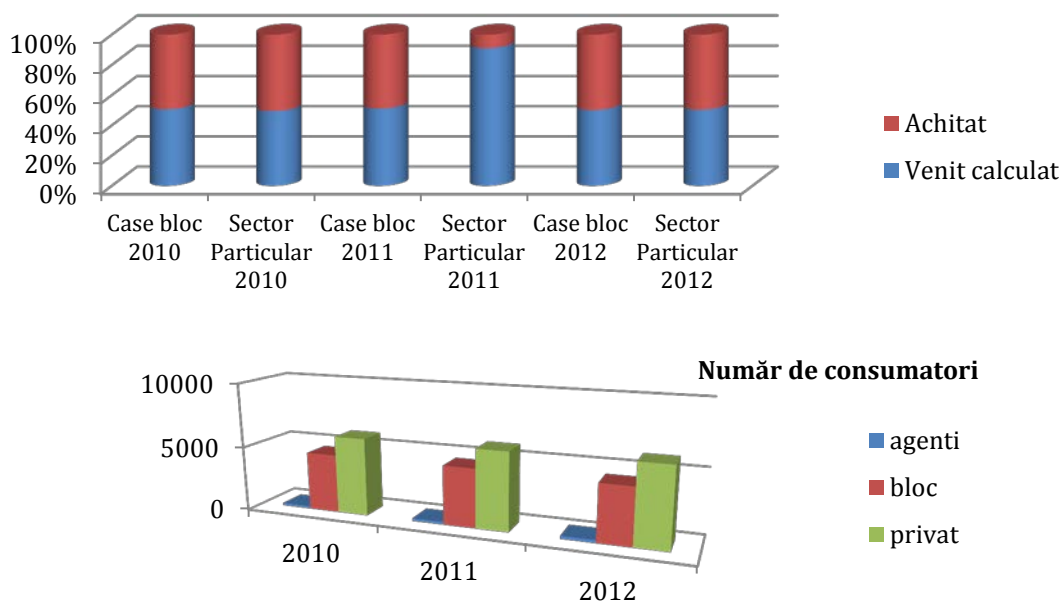
Nivelul 1 Fondator	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile aparatului administrativ
Nivelul 2 Director	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea întreprinderii. Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele subdiviziunilor • Munca personalului
Nivelul 3 Șefii de subdiviziuni	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea subdiviziunii. Rezultatele subdiviziunii • Munca personalului subdiviziunii
Nivelul 4 Muncitori	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea personală • Rezultatul activității personale

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Indicatori de performanță

La ÎM nu există un sistem de control a realizării indicatorilor de performanță. Totodată nu se analizează nici evoluția acestora în timp. Totuși, legătura dintre funcțiile de control și planificare ale managementului ÎM se evidențiază în urmărirea gradului de achitare a serviciilor ÎM și evoluția numărului de clienți (gradului de acoperire al populației), după cum urmează:

Figura 16. Dinamica indicatorilor de performanță a activității de salubritate, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Pe lângă acești indicatorii, în cadrul ÎM se calculează:

- Numărul de contracte noi (lunar, anual) și cumulativ pe an (fără a se analiza o careva dinamică).
- Cantitate de deșuri transportate pe categorii de consumatori (lunar și anual, fără analiza dinamicii).
- Tariful mediu planificat și real pe 1 m³ (abaterea de la plan, însă nu este prezentat în formă electronică și în evoluție pe ani) și sinecostul pe 1 m³ (real).
- Analiza deservirii tehnice (catitativ, venituri calculate și achitate real).
- Indicatori conform rapoartelor financiare (vezi p. 3.6.1).

- + Implementarea metodelor de control din partea fondatorului pe cale de raportare anuală referitor la activitatea Întreprinderii.
- + Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale, datorită controlului regulat.
- **Sustragerea Directorului de la realizarea proceselor strategice de management.**
- **Lipsa reglementării funcției de control și lipsa formelor de raportare și documentare, precum și lipsa analizei indicatorilor de eficiență (abaterilor de la plan) fac mai complicat și lung în timp procesul de luare a deciziilor din partea conducerii.**
- **Monitorizarea insuficientă a mediului intern și extern pentru a prevedea riscurile.**

Recomandări

- ✓ *Elaborarea formelor de raportare operativă economico-financiară, pe direcții de activitate și pe indicatori de performanță. Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență aceștea se recomandă a fi prezentați într-un singur raport (sub formă sintetică și în dinamică):*
 - **indicatorii operaționali de eficiență** –eficiența în activitatea de bază (volumul de deșeuri transportate și depozitate, norma de consum, tariful etc.)
 - **indicatorii de eficiență în management** (nivelul de acoperire a populației, rata de creștere a numărului de contracte, etc.)
 - **indicatorii de eficiență financiară** (rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, etc.)
 - **indicatorii de eficiență a gestiunii activelor** (gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.)
- ✓ *Motivarea personalului pentru rezultatele atinse.*
- ✓ *Elaborarea acțiunilor preventive de eliminare a riscurilor.*
- ✓ *Delegarea anumitor activități de control către șefii de subdiviziune.*

3.5. Analiza managementului resurselor umane

3.5.1. Gestiunea resurselor umane

Echipe de conducere, responsabilități, delegare

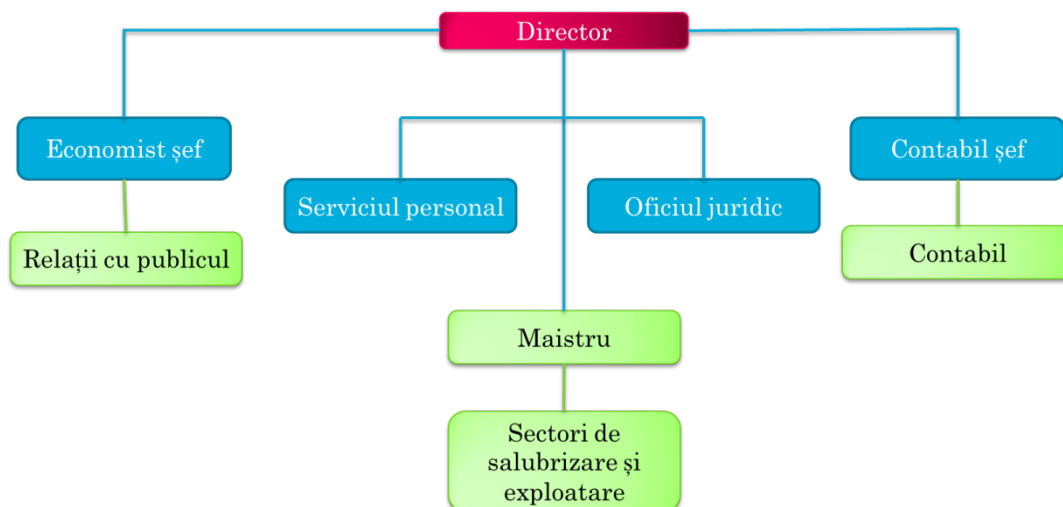
Întreprinderea Municipală „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” este administrată de Director – domnul Bogdan Gheorghe. Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Ialoveni.

Figura 17 ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Directorului ÎM. Astfel, în subordinea Directorului se află:

- Economistul șef, responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Contabil șef - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Inspector serviciul personal și secretariat, care exercită și funcțiile de secretar și care este responsabil de politica pe cadre,
- Oficiul juridic – asigură asistență juridică și implementarea prevederilor legislației în vigoare,
- Maistrul sectorului de salubritate și exploatare.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și suplinirea postului de secretară. Structura deziderată a echipei de conducere este propusă în recomandări, prin Figura 4.

Figura 17. Echipa de conducere ÎM GLCI



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

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.

Strategia și politici de resurse umane

ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” nu are o strategie dedicată resurselor umane sau un document similar sau alternativ, o direcție stabilită ferm, declarată și formalizată în scris. Prin urmare, dezvoltarea strategiilor pe resurse umane reprezintă pentru ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” un concept nou.

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

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

Figura 18. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

În final, se relevă faptul că dezvoltarea și implementarea instrumentelor HR necesare oricărei companii implică eforturi semnificative și timp, mai ales dacă pentru respectiva companie se va aplica întregul set de instrumente. Principalele motive care stau la baza acestei slabe dezvoltări a strategiilor HR sunt: **incapacitatea funcției de resurse umane; slaba funcționare a sistemelor HR obișnuite; lipsa în cadrul companiei a unui mecanism funcțional care să canalizeze și să primească aceste informații de la poziții manageriale mai jos.**

Astfel, pentru ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

Figura 19. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”, acestea sunt reglementate de către legislația în vigoare, principalele măsuri legislative fiind:

- ❖ Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea nr.154-XV din 28 martie 2003, cu modificările și completările ulterioare;
- ❖ Legea nr. 847-XV din 14 februarie 2002 “Cu privire la salarizarea muncii”;
- ❖ Legea nr. 625-XII din 02 iulie 1991 “Cu privire la protecția muncii”;

- ❖ Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013.

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

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

Instrumentele și politicile HR care le reflectă parțial în „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” sunt:

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

Aceste activități și interacțiunea dintre ele sunt descrise în Figura 18.

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

Fișe de post

În companie sunt stabilite fișe de post atât pentru posturile din administrație, cât și pentru muncitori. Fișele de post sunt optime, cu fără prea multe detalii, cu stabilirea sarcinilor și responsabilităților. (exemplu este dat în Anexa 5).

Anexa 2 reflectă atribuțiile generale ale angajaților (conform fișelor postului acestora), precum și subordinea lor.

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (Anexa 6) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

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

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” 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 în baza de înțelegere amiabilă, la recomandare, avizărilor la întreprindere, radioul local. Interviuul primar îl efectuează specialistul responsabil de resursele umane, după care interviul de angajare îl petrece directorul întreprinderii de comun cu maestrul de sector (pentru cadrele muncitorești), iar pentru unele categorii de personal - specialiștii din administrație-interviuul de angajare îl efectuează directorul întreprinderii.

Angajarea la serviciu se efectuează în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă (practic toți). Controlul medical primar este efectuat din contul angajaților, controlul medical periodic îl trec unele categorii de muncitori în baza contractului încheiat cu policlinica raională. Se întocmesc actele necesare (CIM, ordinul de angajare, CRMD, T-2). Formele T-2 sunt de format nou. Ordinele de angajare (conținutul deplin) se înscriu în Registrul ordinelor manual, ca și 25 de ani în urmă. Evidența CIM și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună. Contracte de răspundere materială deplină se întocmesc de către Serviciul personal pentru toate categoriile de salariați. De asemenea la etapa de angajare se i-

a cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc. Se efectuează instructajul introductiv, la locul de muncă și periodic în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens - maestrul sectorului de salubritate și exploatare. De la toți angajații se solicită fotografii pentru perfectarea permiselor nominale de acces la locurile de muncă (se ține evidența în Registrul corespunzător).

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

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

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

Cu toate acestea, se întreprind și la întreprindere anumite măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii. Programele de instruire includ instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată).

Responsabil pentru stabilirea direcțiilor de instruire este Directorul întreprinderii.

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

La întreprindere atestarea personalului administrativ și cadrelor muncitorești nu se efectuează.

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. La companie nu este încheiat un Contract de asigurare cu vre-o companie de asigurare salariaților întreprinderii împotriva accidentelor de muncă. În fiecare an, compania pregătește un plan de securitate care identifică riscurile profesionale, indicând măsuri concrete pentru prevenirea, eliminarea sau diminuarea consecințelor nefavorabile. Standardul privind sănătatea și securitatea ocupațională prezintă cerințele legislației în vigoare în domeniul protecției muncii și sănătății, care permite companiei de a controla riscurile legate de sănătate și securitatea ocupațională. Documente relevante protecției muncii la ÎM sunt:

- ❖ Instrucțiunea nr.12 protecția muncii pentru tractoriști
- ❖ Instrucțiunea nr.24 protecția muncii pentru hamali
- ❖ Instrucțiunea nr.25 protecția muncii pentru lăcătuși
- ❖ Instrucțiunea n.29 protecția muncii pentru mehanic
- ❖ Instrucțiunea nr.32 pentru lucru la plita electrica
- ❖ Instrucțiunea nr.23 protecția muncii pentru șoferi
- ❖ Instrucțiunea nr.19 protecția muncii pentru deservirea compresorului de aer
- ❖ Instrucțiunea nr.21 protecția muncii pentru exploatarea automobilului
- ❖ Instrucțiunea nr.22 protecția muncii pentru lăcătuși auto
- ❖ Instrucțiunea nr.18 protecția muncii la efectuarea lucrărilor la mașinile de ascuțit scule
- ❖ Instrucțiunea nr.27 protecția muncii a maestrului
- ❖ Instrucțiunea nr.11 protecția muncii pentru mașinist buldozer
- ❖ Instrucțiunea nr.5 protecția muncii în cadrul lucrului cu instrument manual, instrument electric și lămpi electrice portative.
- ❖ Instrucțiunea nr.17 protecția muncii pentru sudor cu arc electric
- ❖ Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă.

Condițiile de muncă sunt asigurate atât pentru aparatul administrativ, cât și pentru personalul muncitoresc cu utilajul și inventarul necesar.

În companie procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea, la întreprindere se aplică sancțiuni disciplinare față de salariații care au încălcat disciplina muncii, însă în 2013 sancțiuni disciplinare nu au fost aplicate. Cu ei se duc discuții educative la nivel de maistrului de salubritate și exploatare și la nivel de conducător al întreprinderii.

Conflicte sociale , relații cu sindicate

Relațiile angajaților în ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” sunt, în esență între reprezentanții conducerii și reprezentanții sindicatului salariaților - Comitetul Sindical. Facilitățile sunt oferirea angajatorilor și angajaților posibilității de a discuta politica companiei, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități. Comitetul mai permite reprezentanților angajaților oportunitatea de a fi implicați în procesul de luare a deciziilor de management.

Recomandări

- ★ În scopul gestionării personalului și pentru luarea unor decizii corecte și argumentate este necesară întocmirea periodică a rapoartelor și **dărilor de seamă** privind situația pe personalul întreprinderii și prezentarea acesteia conducerii și fondatorilor întreprinderii.
- ★ Este imperativă elaborarea strategiei de business pentru a fi create premisele elaborării **strategiei de HR** în întreprindere.
- ★ Este necesară stabilirea unui **plan de personal** care poate reorienta compania. Planul de personal este esențial, deoarece definește ceea ce dorește (planifică) compania în ceea ce privește numărul de angajați și pozițiile acestora pe termen mediu (2-3 ani). Sarcina alcătuirii unui plan de personal revine specialistului HR în colaborare cu managerii de linie din companie. Planul de personal este mai mult decât o listă de nume și cifre privind personalul curent și posturile vacante. Acest lucru s-ar traduce în practică astfel:
 - Asistarea ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analizarea atribuțiilor, examinarea sistemelor și procedurilor și definirea posturilor.
 - Construirea structurii organizaționale drept punct de plecare în definirea posturilor, a cerințelor postului și a capacității personalului.
 - Alcătuirea unor planuri de personal ce pot fi folosite pentru conducerea companiei.
- ★ Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizărilor de angajare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Ialoveni, precum și publicarea avizărilor în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Ialoveni. Continuarea antrenării în procesul de recrutare și selectare a managerilor de linie în care urmează să muncească candidații.
- ★ Divizarea **evidenței ordinelor**: pe producere aparte; pe personal aparte în conformitate cu regulile de păstrare și transmitere în arhivă.
- ★ Se recomandă crearea unui sistem activ de **formare profesională** prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani). Elaborarea și aprobarea planului de instruire anuală ar trebui să se facă pentru toate categoriile de personal din întreprindere cu consultarea părerii conducătorilor din toate sectoarele de lucru ale întreprinderii. Tot aici se recomandă elaborarea de rapoarte (evaluare) și documentare a activităților de formare profesională. Pentru a realiza sarcinile respective se cere ridicarea nivelului de profesionalism a persoanei responsabile de evidența personalului.
- ★ Se recomandă participarea la **cursurile specializate** de ridicare a calificării pentru toate categorii de personal 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 sancțiunilor disciplinare prevăzute de Codul Muncii, nu numai discuțiile educative.
- ★ Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare.

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 42 de posturi și 35 real angajați, dintre care 6 sunt în aparatul administrativ și 29 în poziții muncitorești Anexa 5. 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 2. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal reflectă faptul că nu toate posturile sunt asigurate cu personal.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către conducătorul întreprinderii și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 6. Statele de personal), conform prevederilor legislației în vigoare. În calitate de instrument de gestionare și asigurare a necesarului de personal statele de personal nu sunt suficiente, deoarece reprezintă doar reflectarea formală a executării prevederilor legale.

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

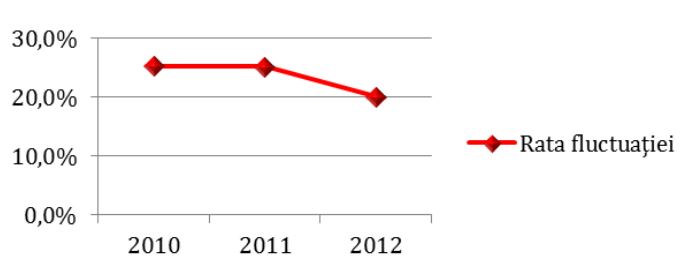
Analiza evoluției efectivului de resurse umane

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

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

Fluctuația în compania ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” a constituit 25,3% în 2010, 25,2% în 2011 și 20,1% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor ÎM Anexa 3.

Figura 20. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnaleză probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Atît anul 2010, cît și 2011 au semnalat alarmă în acest sens din cauza a multor demisii din propria inițiativă (7 în 2010 și 9 în 2011), principala cauză fiind plecarea peste hotarele republicii în căutarea unor munci mai plătite.

Tabelul 19. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

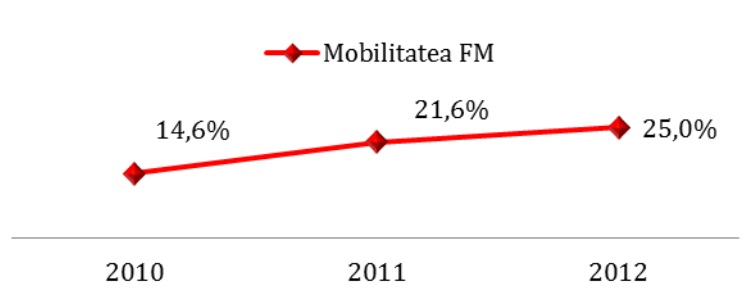
Cauza eliberării	2010	2011	2012
Demisia (propria inițiativă)	10	9	7

Pensionați			
Invaliditate			
Deces			
Concedieri			
Reduceri de stat sau personal			
Total	10	9	7

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Un alt indicator important pentru analiza forței de muncă este mobilitatea salariaților sau cauzele mobilității personalului în perioada 2010-2012. Indicele de mobilitate în compania ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni” a constituit 14,6% în 2010, 21,6% în 2011 și 25,0% în 2012.

Figura 21. Evoluția ratei de mobilitate a salariaților, 2010-2012

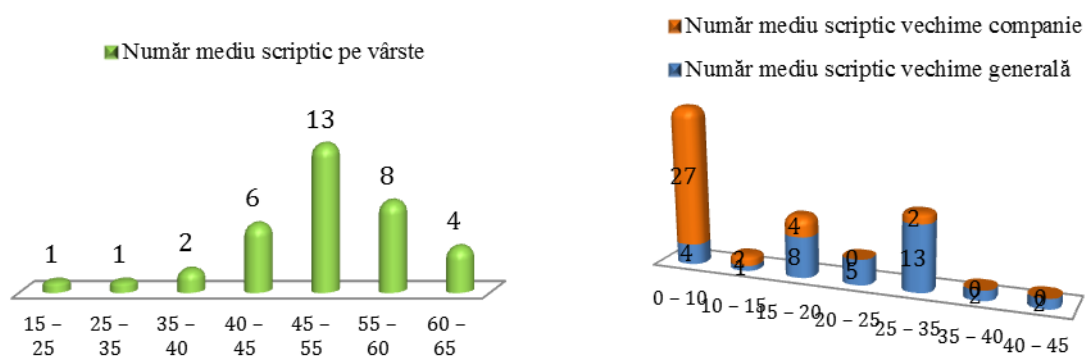


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii municipale în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii este îmbătrânit. Din numărul total de personal doar 3 angajați au vârsta de până la 40 de ani, iar 28 de angajați se încadrează în diapazonul 40-65 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 17 angajați 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 companie, vârsta acestora este peste medie. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

Figura 22. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

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

Tabelul 20. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

2010							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	6	2	4	3	3		41
Sectorul de salubritate și exploatare	34	30	4		1	33	51
TOTAL	40	32	8	3	4	33	46,00

Tabelul 21. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011

2011							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	6	2	4	3	3		42
Sectorul de salubritate și exploatare	29	25	4		1	24	51
TOTAL	35	27	8	3	4	24	46,50

Tabelul 22. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012

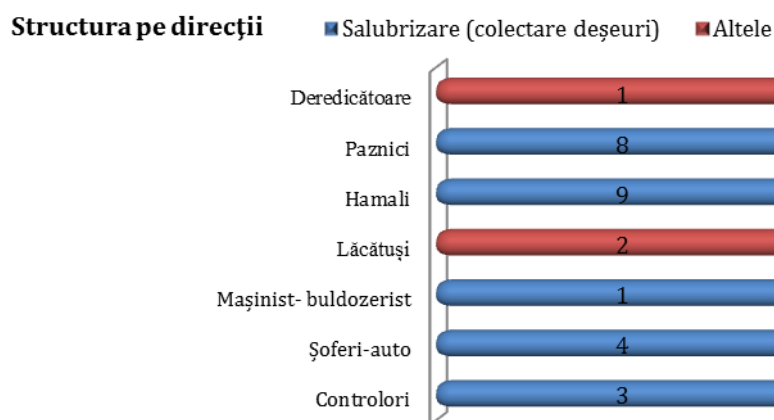
2012							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	6	2	4	4	2		42
Sectorul de salubritate și exploatare	29	26	3		1	25	53
TOTAL	35	28	7	4	3	25	47,50

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Astfel, în cadrul ÎM activează preponderent bărbați (28 la număr), cu o vârstă medie peste 46 ani, studii preponderent medii.

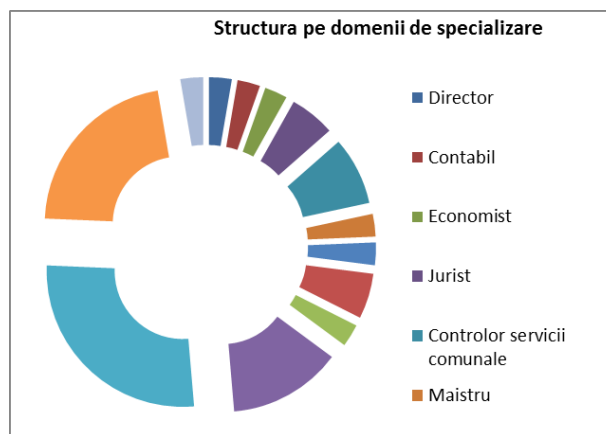
De asemenea a fost realizată structura după direcțiile de activitate și domeniile de specializare din cadrul companiei.

Figura 23. Structura personalului după tipuri de specializare



Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Figura 24. Structura personalului după tipuri de specializare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Recomandări

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

3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului

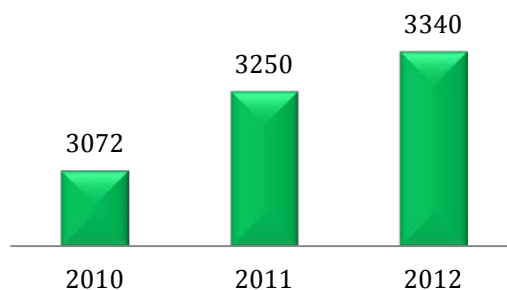
Sistemul de salarizare

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

Salariul de bază constituie 1100 lei pentru toate categoriile de salariați. Salariul se achită integral, regulat, fără întârzieri, pe card banca, la MAIB. Mărimea de bază a salariilor atât pentru administrație, cât și pentru muncitori nu corespunde mărimii de bază instituită pentru lucrătorii întreprinderilor din ramură (1538 lei) în conformitate cu Convenția colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013.

De asemenea a fost analizată evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, astfel salariul mediu lunar în 2010 a constituit 3072 lei, în 2011 a fost 3250 lei, iar în 2012 a constituit 3340 lei.

Figura 25. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, 2010-2012, lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Tabelul 23. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2010-2012, lei

Programa de producție	2010	2011	2012
	efectiv	efectiv	efectiv
Fond salarizare	1307713	1 364 100	1 442 900
Efectiv personal	37	37	36
Salariu mediu lunar pe muncitor	3072	3250	3340

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni»

Următorul tabel reprezintă corelația dintre mărimea salariilor și suma defalcărilor făcute în Fondul social, precum și creșterea salariilor în 2011 și 2012. Astfel, creșterea salariilor în anul 2011 a constituit 4%, iar în anul 2012 a constituit 6%. Suma defalcărilor în Fondul social a înregistrat de asemenea o creștere cu 5% în 2011 și cu 6% în 2012.

Tabelul 24. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei

	2010	2011	2012	Pondere			Creștere	
				2010	2011	2012	2011	2012
Salariile	1307713	1 364 100	1 442 900	83%	87%	79%	4%	6%
Fondul social	345236	361 500	382 400	22%	23%	21%	5%	6%
	1 652 949	1 725 600	1 825 300	104%	110%	100%	4%	6%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni»

Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază există și alte forme de motivare materială (ajutoare materiale, prime) care sunt atribuite femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc (1 foaie în 2013). De asemenea există și alte forme de motivare a salariaților, cum ar fi: organizarea odihnei de vară a copiilor angajaților întreprinderii, acordarea de lapte pentru condiții nocive de muncă unor categorii de salariați, cum ar fi: hamalii, lucrătorii de la gunoiște, evacuarea deșeurilor, tractoriștii și conducătorii auto, lucrătorilor de la calculatoare.

Alte forme de motivare materială și nematerială sunt descrise în Contractul colectiv de muncă al întreprinderii. Din contribuțiile sindicatului întreprinderii de asemenea sunt direcționate mijloace pentru motivarea personalului (pentru organizarea excursiilor, participarea la organizarea ședințelor festive (Anul-Nou și Crăciun, Paște, Ziua profesională, menționarea cu diplome.)

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

Tabelul 25. Structura adaosurilor la salarii după subdiviziuni, 2010-2012, lei

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

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Recomandări

- ★ Aducerea în **concordanță cu Convenția** colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013 a mărimii de bază a salariilor.
- ★ Respectarea înțelegerilor atinse din Contractul colectiv de muncă în partea ce ține de instrumentele de **motivare materială și nematerială**, precum și elaborarea și implementarea în dependență de situația economică a întreprinderii și **altor forme de motivare** a personalului.

3.6. Analiza financiar - contabilă

3.6.1. Analiza managementului financiar

Scopul analizei caracteristicilor managementului financiar în cadrul întreprinderii este de a identifica modalitatea de participare a principalilor în luarea deciziilor financiare.

Managementul financiar poate fi privit ca un ansamblu de măsuri și activități care contribuie la dirijarea fluxurilor financiare în funcție de obiectivele propuse. Prin intermediul managementului financiar se realizează un șir de acțiuni financiare în cadrul întreprinderii, care pot fi considerate ca părți structurale ale activității financiare.

Pentru ÎM, aplicarea principiile generale de Management financiar au scopul de a asigura rentabilitatea și autonomia financiară. Deoarece, natura acțiunilor de Management financiar se subordonează în exclusivitate obiectivelor de bază ale organizației.

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

În continuare vom analiza structura organizațională a managementului financiar a Întreprinderii Municipale GLCI și principiile de contabilizare.

3.6.1.1. Sistemul managementului financiar

Managementul financiar este definit ca sistem de management al relațiilor financiare (finanțe), exprimate în formarea veniturilor (fonduri bănești și resurse), costurile de implementare (distribuirea și redistribuirea de fonduri, resurse) și monitorizarea eficienței acestor procese.

Sistema managementului financiar poate fi prezentată în felul următor:

Figura 26. Structura sistemului managementului financiar

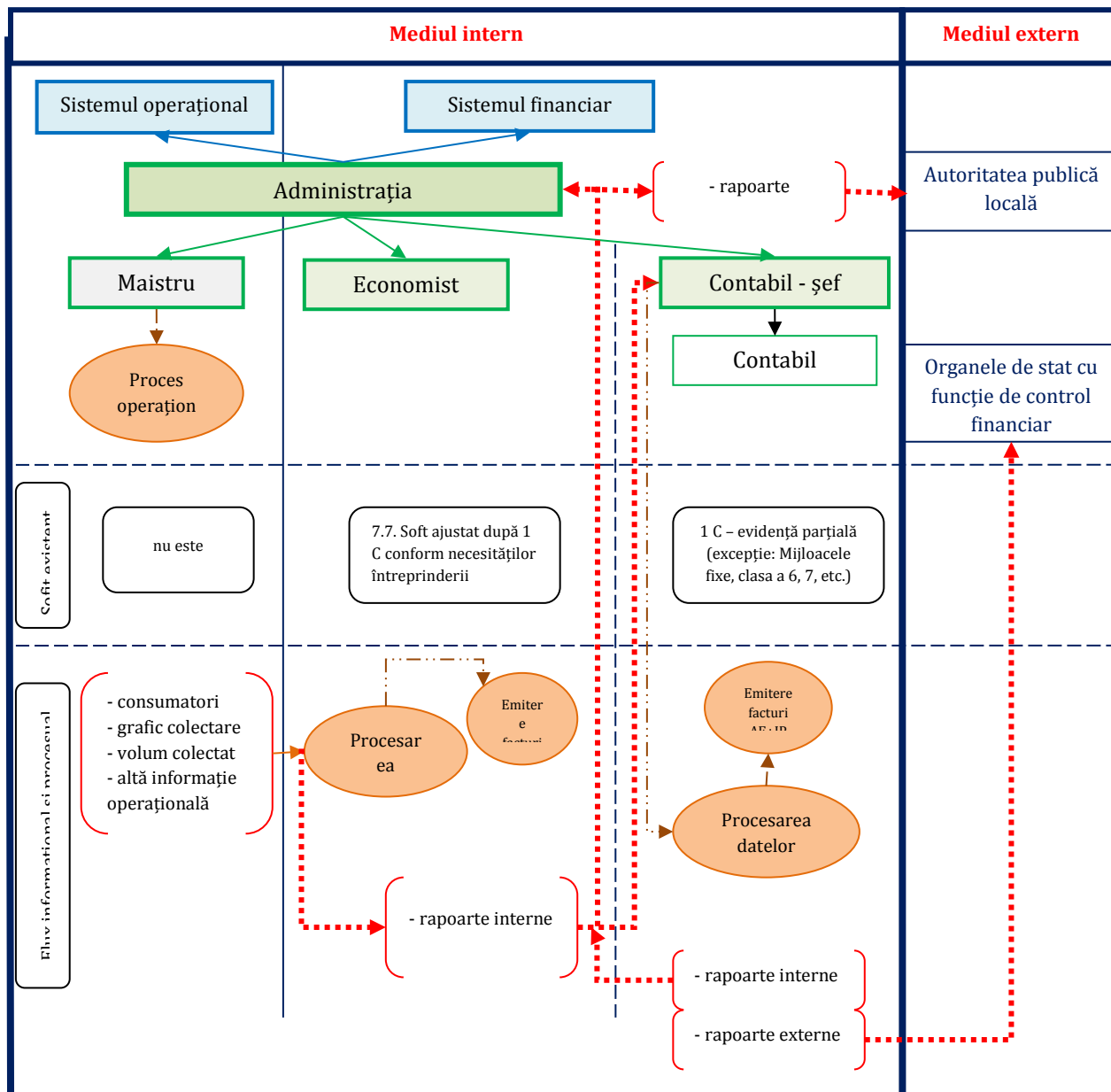


Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

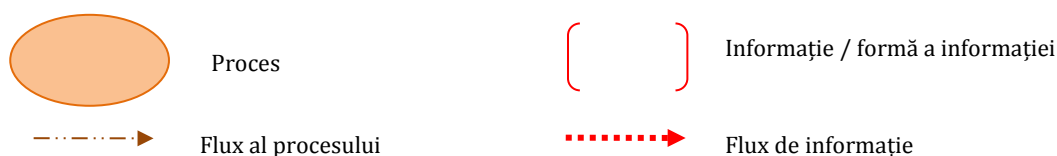
Chiar dacă, în cadrul întreprinderii municipale Managementul financiar nu este formalizat, fiecare din procesele sistemului se găsesc fie cumulate cu alte activități operaționale, fie neformalizate. Pentru a identifica modul în care se desfășoară principiile managementului financiar în cadrul întreprinderii se va desfășura analiza pe fiecare din procesele componente.

Sistemul financiar al întreprinderii analizat din perspectiva organizatorică și a fluxului de informații, arată în modul următor:

Figura 27. Structura sistemului și procesul managementului financiar al ÎM GLCI



Legendă:



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Baza informațională internă (BII) - reprezintă un sistem prestabilit (format) pentru colectarea, prelucrarea și stocarea datelor sub formă de informații necesare pentru punerea în aplicare a funcțiilor de management. BII are un rol foarte important în managementul financiar, și anume în

luarea deciziilor corecte și în timp util, astfel baza informațională trebuie să fie definită după anumite principii și standarde descrise în procedurile interne ale întreprinderii.

O procedură internă scrisă întreprinderea municipală nu deține, însă are un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii.

În cadrul întreprinderii există două softuri de specializate dintre care:

- ☒ 1C – pentru contabilitate. Aceasta permite evidența situației și formarea rapoartelor într-un mod comod pentru desfășurarea eficientă a activității. Rezultatul final al utilizării acestui soft este relația între întreprindere și factorii de influență externi, cum ar fi organele de stat de resort.
- ☒ Soft specializat ajustat la nevoile de operare economico-financiară a întreprinderii în baza programei 1C – pentru economist.

În cazul ÎM GLCI, informația este formată și păstrată într-o bază de date (1C) ce permite evidența situației și formarea rapoartelor într-un mod comod pentru desfășurarea eficientă a activității.

În baza de date (1C) se ține evidența atât a datelor contabile cât și evidența consumatorilor, etc. Evidența acestor date este împărțită între specialiștii departamentului financiar astfel:

- a) Contabilul-șef – are în responsabilitate evidența veniturilor și costurilor, datoriile debitoare și creditoare, și de asemenea controlul asupra corectitudinii introducerii datelor în sistem, precum și elaborarea rapoartelor pentru organele de control de stat. În concluzie, contabilul-șef este responsabil pentru ținerea evidenței contabilității sintetice, care este realizat în cadrul întreprinderii de cca. 2 ani de zile.
- b) Contabilul – este responsabil de evidența conturilor clasa a 1-5; emiterea facturilor pentru agenții economici și instituțiile publice, etc.; Contabilul este responsabil pentru ținerea evidenței contabilității analitice.

În baza de date 7.7. în care lucrează economistul se duce evidența activității operaționale și emiterea facturilor pentru persoanele fizice.

Economist – are în responsabilitate să evidențieze mijloacele fixe (reflectarea deteriorărilor, reparațiilor, ieșirile din funcțiune, casarea, ș.a.), evidența cheltuielilor pe categorii de servicii, direcții, elaborarea politicii tarifare, elaborarea indicilor pentru specialiștii întreprinderii;

Structural sistemul informațional este bine adaptat pentru activitatea ÎM și permite formarea rapoartelor pentru primirea deciziilor și analiza mediului intern al companiei.

După cum se observă din Figura 27, în cadrul întreprinderii are loc circulația informației financiare sub formă de rapoarte, care au o structură și formă simplă și concisă. Punctul la care întreprinderea mai are spațiu de îmbunătățire este

1. formalizarea unor rapoarte tip, care să fie utilizate de toți actorii sistemului financiar intern;
2. completarea rapoartelor cu partea textuală, care să includă și concluziile raportorului și a destinatarului;
3. documentarea concluziilor și elaborarea în scris a planului de acțiuni pentru îmbunătățirea/perfecționarea/corectarea rezultatelor expuse, textual, în rapoarte.

După cum arată Figura 26, următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern** – responsabilul final de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este administratorul. Însă până a ajunge la administrator rapoartele cu informația asupra stării curente, analiza se face la nivel de direcție de responsabilitate, fie economistul fie contabilul - șef, ca sursă de formare. În cadrul întreprinderii analiza mediului intern este realizată detaliat de către economist. Mai departe informația circulă fie către administrator fie către contabilitate pentru emiterea de rapoarte externe.

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

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

În perioada precedentă celei efectuării analizei diagnostic, întreprinderea elabora în scris planuri de activitate, însă din moment ce îndeplinirea lor nu se încadra în limitele prognozate, s-a renunțat la documentare și se orientează pe formula: mai puțină documentație și mai multă activitate. Ceea ce poate să fie un punct pozitiv, dar doar pe termen scurt și foarte scurt.

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

În cadrul ÎM bugetarea se efectuează sub forma „Planului de producere anual”, unde se prognozează structurat cheltuielile și veniturile viitoare. Un factor pozitiv este faptul că, economistul, ca persoană responsabilă de partea de evidență și cea analitică, elaborează rapoarte care conțin elemente de monitorizare a impactului real comparativ cu cel planificat. Partea cu rezerve constă în aceea că nu se elaborează un plan documentat pentru luarea măsurilor rezultante. Tot procesul de face verbal.

Raportarea – întreprinderea prezintă informație privind situația curentă diferitor categorii de utilizatori, de aceia acest proces al managementului financiar este grupat în două grupe de mediu: mediul intern și mediul extern.

Pentru mediu intern – raportarea se face către administrație din partea departamentelor economie și contabilitate. Pentru mediul extern – raportarea se face către autoritatea publică locală (chiar dacă este fondator, APL se consideră ca mediu extern din moment ce nu se implică în organizarea activității operaționale), organele financiare (**Figura 27**). Furnizorii de raportarea către mediul extern, sunt atât administrația cât și departamentul contabilitate.

Directorul Întreprinderii Municipale raportează de minim 2 ori pe an (raportarea obligatorie) către Consiliul orășenesc asupra stării curente a întreprinderii și direcțiile viitoare de dezvoltare și rezolvare a problemelor curente. Însă, în decursul anului financiar, Consiliul orășenesc este în drept să solicite, fapt care este realizat, raportări suplimentare în cazul în care apar unele probleme ce necesită rezolvare imediate, sau apariția unor proiecte, etc.

Raportarea în cadrul întreprinderii municipale se realizează sub 3 forme:

- 📁 Raportarea managerială;
- 📁 Raportare financiară;
- 📁 Raportarea fiscală.

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentărilor este prezentată în Tabelul 26.

Tabelul 26. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM GLCI

No	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare	Termen de prezentare
1		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual	≤25.03 anul viitor
2	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial	≤25 luna viitoare
3	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual	≤29 februarie
4	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial	≤30 luna viitoare
5	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	anual	≤01 martie
6	Nr. 1-SSM	Securitatea și sănătatea în muncă	Departamentul de statistică;	anual	≤20 februarie
7	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual	≤31 martie

No	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare	Termen de prezentare
8	1 -fondul locativ	Cu privire la fondul locativ	Departamentul de statistică;	anual	≤15 martie
9	6-M	„Formarea profesională a salariaților”	Departamentul de statistică;	anual	≤31 martie
10	IRV 09	Darea de seamă privind suma veniturii achitat și impozitul pe venit reținut din acesta	Inspectoratul fiscal de stat	lunar	≤30 luna viitoare
11	TVA -12		Inspectoratul fiscal de stat	lunar	≤30 luna viitoare
12	VEN 08	„Declarația persoanei juridice cu privire la impozitul pe venit”	Inspectoratul fiscal de stat	anual	≤30 luna viitoare
13	MED 08	RAPORT privind calcularea primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală	Inspectoratul fiscal de stat	trimestrial	25.03 anul viitor
14	TL 13	Darea de seamă pe taxele locale	Inspectoratul fiscal de stat	trimestrial	≤30 trimestrul viitor
15	BIJ - 13	Calculul impozitului pe bunurile imobiliare	Inspectoratul fiscal de stat	anual	≤25.03 anul viitor
16	IAL-09	Notă de informare privind salariul și alte plăți efectuate de către patron în folosul angajaților și impozitul pe venit reținut din aceste plăți	Inspectoratul fiscal de stat	anual	≤330.01 anul viitor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

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

În baza realizării tuturor proceselor componente ale sistemului managementului financiar, administrația întreprinderii are bază argumentativă pentru luarea celor mai optime deciziilor orientate către dezvoltarea și gestiunea corectă a întreprinderii.

Chiar dacă, în cadrul ÎM în prezent sistemul de management financiar este organizat la nivel de principii și prin aplicare comunicării verbale, directorul întreprinderii, în baza raportării interne, are bază pentru luarea deciziilor financiare oportune și în termeni imediați.

Deciziile financiare ce țin de destinația și structura destinației fluxului de mijloace bănești se iau de către directorul întreprinderii prin suprapunerea informației cu privire la disponibilitățile bănești curente, starea și scadența datoriilor, creditorii strategici, necesarul de mijloace bănești curente.

Gestionarea financiară a fluxului de mijloace bănești, ca factor primordial pentru supraviețuire, se realizează bine, din moment ce viteza de rotația a datoriilor pe termen scurt și a creanțelor nu depășește 3-4 luni. În plus, un factor important îl constituie poziția financiară a întreprinderii în cadrul problemei apărute între ÎM și „Apă Canal” Chișinău. În pofida rentabilității extrem de scăzute a activității de deservire tehnică, dar și a celei de salubritate, întreprinderea reușește să gestioneze fluxurile de mijloace bănești pentru a achita conform solicitărilor și termenilor obligațiile sale către acest creditor, cu mici rezerve.

Pentru dezvoltarea activității operaționale, Întreprinderea Municipală împreună cu fondatorul întreprinderii, au participat la proiecte de finanțare, din care au câștigat două unități de transport (Tabelul 4).

Pentru gestiunea financiară optimă a întreprinderii, conform proceselor din Figura 27, în secția economie se procesează informația operațională și se calculează principalii indicatori care permit luarea deciziilor financiare. Aceștia sunt prezentate în p. 3.4.5. În baza acestor și a altor indicator întreprinderea ușor stabilește modalitate de lucru cu creditorii și debitorii.

3.6.1.2. Sistemele și principiile de contabilizare

Evidența contabilă în cadrul ÎM GLCI se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate. Sistema de ținere a contabilității este complectă în partidă dublă. Din punct de vedere al nivelului de separare a circuitelor de informații contabile, în cadrul întreprinderii s-a identificat contabilitatea de gestiune.

Modalitatea de ducere a evidenței contabile este combinată: manuală și automată. Softul de evidență contabilă automată 1C a fost instalat la întreprinderea încă din anul 2001, însă din lipsă de infrastructură de tehnică de calcul, s-a amânat trecerea contabilității în întregime în sistemul informațional. Prin urmare, o parte a contabilității este dusă manual, cum ar fi evidența mijloacelor fixe, a veniturilor și cheltuielilor, calcularea uzurii, evidența creditorilor, etc.

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.

Răspunderea pentru organizarea evidenței contabile o duce directorul întreprinderii Dl. Ion Cujba.

Evidența contabilă a ÎM GLCI se efectuează în frunte cu contabilul șef, care este o diviziune independentă a structurii întreprinderii.

Dările de seamă, în afară de darea de seamă privind mișcarea fluxului mijloacelor bănești se realizează în baza metodei calculării.

Ca metode de gestiune ale pentru evidența contabilă, ÎM GLCI se includ și următoarele:

- ▶ Evidența activelor se reflectă în evidența contabilă la valoarea de achiziționare.
- ▶ Uzura mijloacelor fixe se calculează atât în contabilitatea financiară cât și în scopuri fiscale. Uzura obiectelor cu destinație locativă și social culturală înregistrate la bilanțul întreprinderii se contabilizează în contul extrabilanțier 944 „Uzura fondului de locuințe”. uzura mijloacelor fixe în evidența financiară se calculează prin metoda liniară.
- ▶ Contabilizarea mijloacelor bănești se conduce după actele normative cu caracter general și după normele stricte pentru efectuarea operațiunilor de casă și bancă. Mijloacele bănești în numerar se încasează la casieria întreprinderii. Mijloacele bănești se încasează în conturile curente în valută națională deținute în băncile comerciale ca: Banca de Economii, Moldova Agroindbank, Moldincombank, Fincombank. Mijloacele bănești din conturile curente se utilizează pentru achitarea datoriilor față de furnizori, buget, organe de asigurări sociale și medicină, personal și alți creditori.
- ▶ Contabilizarea capitalului propriu se realizează în baza actelor legislative le Republicii Moldova și actele de constituire a întreprinderii. Capitalul statutar nu se supune schimbărilor pînă la introducerea modificărilor corespunzătoare în statutul întreprinderii.
- ▶ Evidența contabilă cu referire la rezervele pentru cheltuieli și plăți preliminare presupune faptul că soldul este creditor. Suma fondului de reevaluare a obiectelor cu destinație locativă și social culturală constituie 95% și nu sunt posibile decontări. Formula contabilă pentru decontare este 323-123. Uzura se calculează la 5% în baza deciziei directorului și care poate fi acoperită pierderile anilor precedenți.
- ▶ Venitul se apreciază pe baza metodei de calculare în acea perioadă de gestiune în care venitul a fost retribuit, fără a lua în considerare gradul de achitare. Venitul din chirie se reflectă prin metoda de casă.

Veniturile întreprinderii sunt din:

- + Prestarea serviciilor de salubritate – subcontul 611.1
- + Comercializarea mărfurilor – subcontul 611.2
- + Deservirea tehnică a fondului locativ – subcontul 611.3
- + Arenda încăperilor – subcontul 612.2
- + Venitul din chirie – subcontul 611.5. în baza Deciziei nr. 04/03 din 24.04.2002 se apreciază evidența pe baza metodei de casă în acea perioadă în care venitul a fost retribuit
- + Diverse.
- ▶ Consumurile și costurile se reflectă în contabilitate în baza metodei calculării perioadei cînd au apărut indiferent de timpul achitării.
- ▶ În conformitate cu legislația în vigoare, întreprinderea poate să utilizeze profitul anului de gestiune pentru:
 - + Majorarea capitalului statutar;
 - + Pentru acoperirea pierderilor anilor precedenți;

+ Plata salariului al 13-lea.

Drept bază pentru reflectarea operațiunilor sus-numite servește ordinul (decizia) directorului întreprinderii.

Acoperirea pierderilor anilor precedenți este din contul micșorării capitalului de rezervă cu 5%.

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

Evidența mijloacelor fixe nu se duce pe direcția de utilizare - operațională, administrativă, etc.

3.6.2. Analiza economico-financiară

Analiza economico-financiară ca element de bază a managementului financiar permite tratarea informației contabile și a altor date cu destinație de gestiune în vederea formulării unor aprecieri privind situația riscurilor care afectează întreprinderea, a nivelului și calității performanțelor ei. Analiza economico-financiară permite stăpânirea echilibrului, stabilității și solvabilității.

În acest sens, analiza economico – financiare începe cu tratarea datelor cuprinse de bilanțul contabil, raportului privind rezultatele financiare și analiza structurii și în dinamică a principalilor indicatori.

Scopul analizei financiare este de a identifica starea financiară curentă și potențialul de dezvoltare.

Baza informațională care a stat la baza realizării analizei economico-financiare a constituit:

- 📁 Rapoartele financiare statistice – bilanțul contabil, forma 5CI, etc.
- 📁 Descifrarea conturilor (care au putut fi puse la dispoziție echipei de lucru)
- 📁 Informația colectată în cadrul interviurilor (structura, volumul, evoluția veniturilor, parțial a costurilor, planul anual de producere, etc.)

Orizontul de timp pentru desfășurarea analizei a cuprins perioada anilor 2010 – 2012. Pentru indicatorii, considerați esențiali, s-a atins și perioada primei jumătăți a anului 2013, pentru a identifica trendul și a nu pierde din esența realității.

Dificultăți întâlnite în procesul de analiză:

- Lipsa informației documentate cu privire la lucrările operaționale realizate, registre de evidență, etc. Ducerea evidenței în mai multe unități de măsură Kg, m3, etc.
- Obținerea informației financiare pe perioade diferite și apariția necesității identificării unei metodologii de calcul a indicatorilor. Prelucrarea datelor cu marjă de eroare.
- Neconcordanță între valorile aceluiași indicatori reflectați în rapoarte diferite: valoarea mijloacelor fixe, volumul deșeurilor colectate, valoarea datoriilor pe termen scurt, etc.

3.6.2.1. Analiza bilanțului (pe orizontală și verticală)

Din considerentele sistemii financiare naționale, raportul de bază este considerat bilanțul contabil, dar și informația suplimentară acestuia. Prin analiza bilanțul contabil, factorii de decizie ai întreprinderii trebuie să se informeze asupra stării averii sale prin identificarea modalității de înregistrare a echilibrului financiar, a nivelului de lichiditate și a gradului de solvabilitate.

Tabelul 27. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERMEN LUNG				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Active nemateriale	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Active materiale	83,706	83,673	83,564	100.0%	100.0%	99.8%	99.1%	99.0%	99.1%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Total Active pe TL	83,706	83,673	83,564	100.0%	100.0%	99.8%	99.1%	99.0%	99.1%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	65	74	78	100.0%	113.1%	120.3%	0.1%	0.1%	0.1%
Creanțe pe termen scurt	587	666	601	100.0%	113.4%	102.5%	0.7%	0.8%	0.7%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Mijloace bănești	77	47	57	100.0%	61.3%	74.5%	0.1%	0.1%	0.1%
Alte active curente	55	23	25	100.0%	42.0%	46.1%	0.1%	0.0%	0.0%
Total Active curente	784	810	762	100.0%	103.3%	97.2%	0.9%	1.0%	0.9%
TOTAL ACTIVE	84,490	84,482	84,327	100.0%	100.0%	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
CAPITAL PROPRIU				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Capital statutar	4	4	4	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Rezerve prevăz. de statut	83,701	83,701	83,701	100.0%	100.0%	100.0%	99.1%	99.1%	99.3%
Profit nerepartizat	302	(123)	(251)	100.0%	-40.6%	-83.2%	0.4%	-0.1%	-0.3%
Total Capital Propriu	84,007	83,582	83,454	100.0%	99.5%	99.3%	99.4%	98.9%	99.0%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Datorii TL calculate	222	173	139	100.0%	77.8%	62.6%	0.3%	0.2%	0.2%
Total DATORII pe TL	222	173	139	100.0%	77.8%	62.6%	0.3%	0.2%	0.2%
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Datorii comerc. pe TS	128	465	413	100.0%	363.5%	322.8%	0.2%	0.6%	0.5%
Datorii pe TS calculate	133	262	321	100.0%	197.0%	241.3%	0.2%	0.3%	0.4%
Total Datorii pe TS	261	727	734	100.0%	278.6%	281.2%	0.3%	0.9%	0.9%
TOTAL PASIV	84,490	84,482	84,327	100%	100%	100%	100.0%	100.0%	100.0%

Sursa: Bilanțul Contabil al Întreprinderii Municipale GLCI

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 patrimoniului întreprinderii nu a înregistrat modificări importante, s-a diminuat cu 0,2%.
- + Patrimoniului întreprinderii este constituit în proporție de 99% din active materiale și este finanțat în aceeași proporție din contul rezervelor (rezerve prevăzute de statut). Este un echilibrul financiar precar cu aplicarea unei strategii mai riscante dar mai puțin costisitoare.
- Descifrarea rezervelor presupune valoarea unor active imobilizate, care nu au fost reevaluate din momentul intrării pe bilanț - în jurul anilor 90. Acest fapt scade din viabilitatea datelor și presupune un grad ridicat de risc al evaluării, din moment ce echilibrul financiar, după imaginea bilanțului contabil, este asigurat în proporție de 99% din contul acestor rezerve. Această situație afectează negativ aprecierea stabilității financiare și luarea deciziilor eronate cu privire la dezvoltarea întreprinderii.
- +/- Conform datelor din bilanț, coeficientul autonomiei financiare arată o valoare de peste 95 ori, ceea ce înseamnă că capitalul propriu depășește de peste 95 ori valoarea cumulată a datoriilor pe termen scurt și a celor pe termen lung. Însă din moment ce valoarea capitalul propriu nu reflectă starea reală a acestuia, acest indicator poate fi considerat eronat.
- + Specializată preponderent în prestarea serviciilor, întreprinderea nu formează stocuri mari (0,1% în structura patrimoniului) și le utilizează eficient în procesului operațional. Perioada medie de depozitare este de 12 zile.
- +/- Întreprinderea își îmbunătățește permanent politica și strategia de lucru cu consumatorii, în special pe direcția de colectare a plăților. Creanțele comerciale arată o descreștere de cca. 11% în anul 2012 comparativ cu 2011 și o majorare de 2% față de anul de bază 2010. Aceasta în condițiile în care venitul din vânzări s-a majorat cu 18% în 2012 față de 2010. În medie, durata perioadei de reținere a încasărilor aferente veniturilor calculate este de 81 zile. Ca structură, în medie 99% din creanțe sunt pe termene de la 3 luni pînă la 1 an. În baza trendului anilor 2010-2012, pentru următorii doi ani (2013-2014), viteza de rotație a creanțelor se prognozează în descreștere, la o medie de 70 zile.
- /+ Situația este mai dificilă la capitolul relației cu furnizorii. Datoriile comerciale dețin o pondere medie de doar 0,3% în pasivul bilanțier și în 56% din totalul datoriilor pe termen scurt, dar acest indicator nu poate fi considerat de încredere luînd în considerare valoarea neviabilă a rezervelor ce formează pasivul. În dinamică, starea precară a relației cu furnizorii se accentuează, valoarea datoriilor comerciale triplîndu-se anual. Însă, întreprinderea acordă o atenție mai mare față de furnizorii săi (comparativ cu atitudinea consumatorilor vis-a-vis de întreprindere) – valoarea datoriilor comerciale este de cca. 47% mai mică comparativ cu valoarea creanțelor. Ca modalitate de achitare a datoriilor se menține un echilibru între perioada de înregistrare a creanțelor și a datoriilor comerciale, ambele se încadrează în limita de la 3 luni pînă la un an. Din punct de vedere a rotației plăților către furnizori, reținerile medii de plată a furnizorilor este de 70 zile în anul 2012. În funcție de evoluția indicatorului pe durata anilor 2010-2012, pentru următorii doi ani (2013-2014), viteza de rotație a datoriilor comerciale față de furnizori se prognozează la 30 zile. Ceea ce este comparativ mai bine față de achitarea consumatorilor întreprinderii.
- Depășirea valorii datoriilor pe termen scurt cu peste 22% în anul 2010 față de valoarea creanțelor, în condițiile în care întreprinderea înregistrează pierderi nete din activitatea financiară, înseamnă că fie întreprinderea trebuie să oprească activitatea, fie să optimizeze costurile de producere, fie să vîndă active pentru a-și îndeplini obligațiile ei comerciale și financiare.
- + Datoriile pe termen lung calculate se arată în descreștere în fiecare an de analiză. În structura cestei categorii se înregistrează valoarea a două unități de transport primite gratuit din contul unui proiect USAID cu destinație de salubritate. Valoarea de intrare a acestor unități de transport a fost de 270 mii lei. Descreșterea valorii este cauzată de calcularea uzurii.
- Întreprinderea este caracterizată de un nivel scăzut al rentabilității capitalului de 0%, cauzat de pierderile nete înregistrate din activitatea sa.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Recomandări:

- ✓ *Întreprinderea trebuie să revizuiască politica de lucru cu consumatorii pentru a reduce perioada de rotație a creanțelor, pentru a influența majorarea mijloacelor bănești și respectiv de a micșora valoarea și viteza de rotație a datoriilor pe termen scurt.*
- ✓ *Întreprinderea trebuie să reevalueze activele sale pentru a identifica valoarea reală a patrimoniului ceea ce va ajuta în luarea deciziilor financiare pentru atragerea de noi investiții sau surse de finanțare în vederea dezvoltării viitoare.*

Structura activelor

Infrastructura tehnică a întreprinderii deține peste 99% din valoarea patrimoniului acesteia și doar în jur de 1% reprezintă activele curente. În dinamică situația nu prezintă modificări semnificative (Figura 28).

Fiind specializată pe prestarea serviciilor comunale, este o situație normală din punct de vedere al formării activelor.

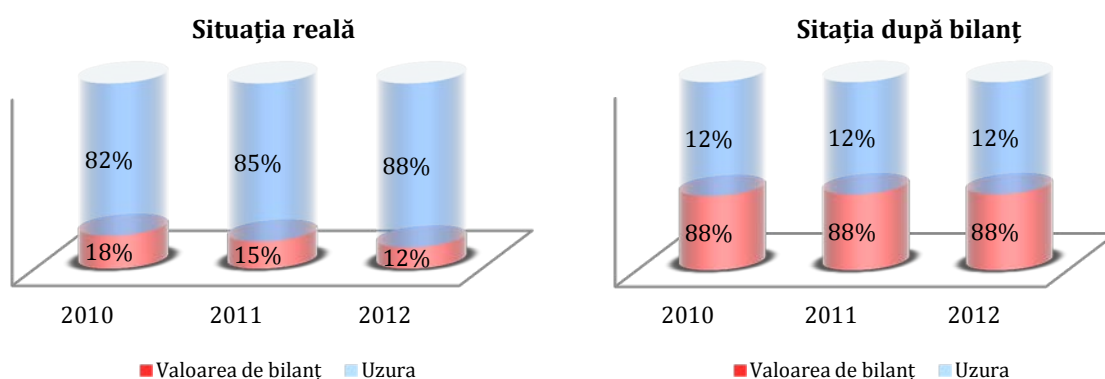
La o analiză scanată pe diagonală a structurii activelor se observă o preponderență a activelor pe termen lung. Acest fapt necesită o analiză pe straturile formării activului întreprinderii.

Activele pe termen lung

Pentru analiza activelor pe termen lung a fost utilizată ca bază informațională Rapoartele financiare pentru anii 2010-2012 și descifrările contului 123 (Mijloace fixe) și 124 (Uzura mijloacelor fixe).

La compararea acestor acte contabile s-a depistat o neconcordanță a informație, care ține de modul de calculare și prezentare a uzurii, care influențează în final valoarea de bilanț a mijloacelor fixe.

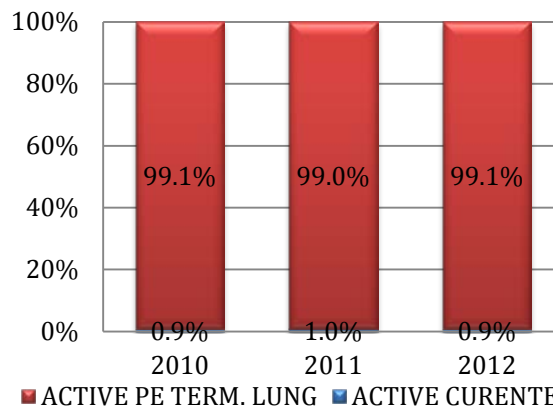
Figura 29. Starea ATL comparativ: Raportul financiar și descifrarea conturilor 123 și 124



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

După cum se vede din Figura 29 diferența este majoră și schimbă radical valoarea reală a activelor pe termen lung. Cauza decalajului dintre datele prezentate pe bilanț și cele din descifrările reale ale activelor pe termen lung și a uzurii, este explicată ca fiind o eroare istorică de transmitere a activelor și ținerea evidenței acestora din anii 1998 odată cu modificarea modului de evidență contabilă.

Figura 28. Structura, evoluția activelor (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

În cele două acte contabile analizate, evidența activelor pe termen lung se duce cu diferențe majore. În continuare, analiza diagnostic a activelor pe termen lung se va analiza combinat.

Activele disponibile ale întreprinderii se clasifică în următoarele categorii:

- I. Clădiri proprii;
- II. Mijloace de transport;
- III. Mașini, utilaje și instalații, tehnică de calcul
- IV. Construcții speciale
- V. Alte mijloace fixe

I. Din componența *clădirilor*, întreprinderea are la evidență fondul locativ pentru deservire (31 de blocuri).

Blocurile care intră în componența fondului locativ au fost date în exploatare începând cu anul 1962-1994. Termenul mediu de exploatare fiind de 28 ani.

Valoarea de bilanț rămasă la finele anului 2012 a fondului locativ este de 8 652 201 lei. Luarea la evidență a fondului locativ s-a realizat în noiembrie anul 1997 la valoarea de 88 403 650 lei.

II.În componența *mijloacelor de transport*, se duce evidența dotării tehnice a serviciului de salubritate.

Sectorul de salubritate este deservit prin antrenarea a 7 unități de transport, dintre care:

Tabelul 28. Mijloacele de transport ale sectorului salubritate, anul 2012.

Nr.	Mijloc de transport	Anul procurării	Valoarea de intrare, lei	Valoarea de bilanț rămasă la data 01.01.2013, lei	Uzura contabilă totală, lei	Grad de uzură, %	Starea fizică
1	Gunoier KO413 CAZ-53	1992	131 600	-	131 600	100%	Satisf.
1	Gunoier KO413 CAZ-3307	1993	34 446	-	34 446	100%	Satisf.
1	Gunoier CAZ-33075	2006	254 600	67 249	187 351	73%	Satisf.
1	Gunoier CAZ-3307	2006	199 156	64 564	134 592	67%	Satisf.
1	Autobasculantă CAZ-3507	1987	129 500	-	129 500	100%	Satisf.
1	Buldozer D-606	1984	46 078	913	45 165	98%	Satisf.
1	Tractor buldozer T-130	2007	331 958	168 625	163 333	49%	Satisf.
7	Total			301 351			

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

S-a desfășurat analiza activelor din punct de vedere a uzurii calculate și a valorii reziduale pentru a putea defini valoarea curentă, din moment ce pentru unele din active nu se mai calculează uzura.

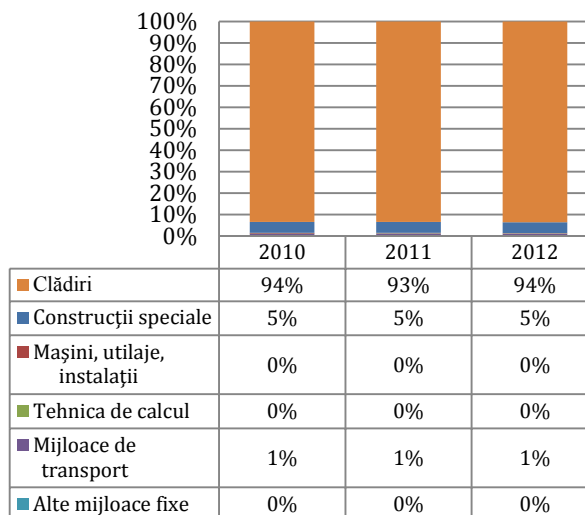
Din punct de vedere al uzurii contabile, mijloacele de transport din dotarea serviciului de salubritate sunt la un nivel de cca. 71%. Datorită lucrărilor periodice de reparație și întreținere, starea lor fizică și uzura morală permite desfășurarea în continuare a serviciului de salubritate.

III. În componența *mașini, utilaje, instalații și tehnică de calcul*, se duce evidența mijloacelor fixe care permit desfășurarea procesului operațional din punct de vedere atât operațional cât și comercial, administrativ, etc. valoarea acestora dețin o pondere de doar 0,1% din structura activelor.

IV. În componența *construcțiilor speciale* sunt incluse:

- ▶ Drumurile - care sunt în deservirea întreprinderii a fost date în exploatare în anul 1984. La finele anului 2012 valoarea de bilanț rămasă a constituit 874 580 lei.
- ▶ Cimitirul, a fost dat în exploatare în anul 1989. La finele anului 2012 valoarea de bilanț rămasă a constituit 320 956 lei.

Figura 30. Starea ATL după Raportul Financiar

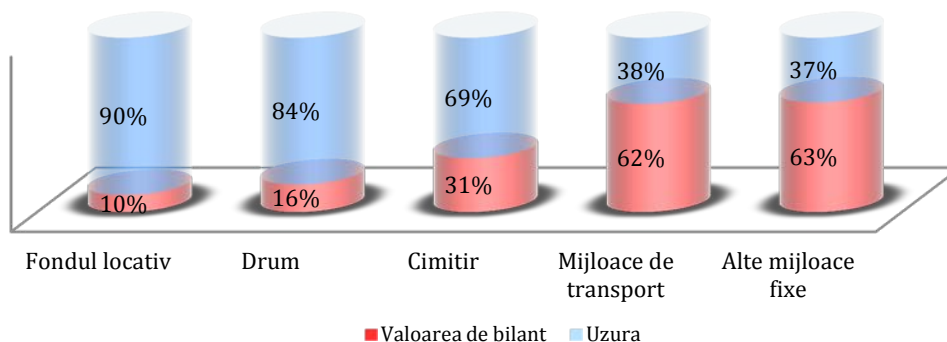


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Majoritatea activelor pe termen lung sunt utilizate sau exploatare în procesul operațional, chiar și dacă gradul de uzură a determinat ieșirea lor din uz din punct de vedere contabil. Dat fiind faptul că mijloacele fixe mai sunt implicate în procesul de activitate, acele mijloace fixe care au ieșit din uz contabil, evidența lor contabilă se duce la contul extrabilanțier - 944.

Din structura mijloacelor fixe, cel mai mare grad de uzură este de fondul locativ – 90%.

Figura 31. Gradul real de uzură al ATL



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

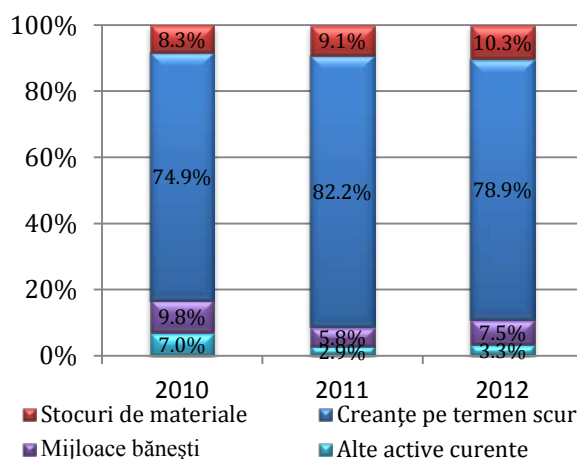
Mijloacele de transport au un grad de uzură de 38%. Din structura mijloacelor de transport cel mai mare grad de uzură îl au autovehiculele care sunt utilizate în procesul de desfășurarea a activității de salubritate. Valoarea medie a uzurii acestora este de 84% (Tabelul 28) și aceasta se explică și prin vârsta mare a mijloacelor de transport. În medie, autovehiculele au o vârstă de 17 ani și acestea sunt de proveniență sovietică, ceea ce implică o productivitate scăzută și costuri mari de întreținere și reparație. Cheltuielile de reparație și mentenanță a autovehiculelor de la salubritate constituie 2% din valoarea cheltuielilor totale și 9% din valoarea cheltuielilor aferente procesului de salubritate.

Din infrastructura activității de salubritate se includ mijloacele de transport, conform datelor din Tabelul 28, dar și platformele, containerele (Tabelul 3).

Constatări și recomandări

- Evidența contabilă a activelor se duce cu devieri de la starea reală a acestora.
- Activele pe termen lung sunt compuse în proporție de 97% din fondul locativ, cimitir și drumuri. Aceste tipuri de active sunt implicate în procesul operațional la faza de exploatare și practic nu aduc valoare adăugată. Mijloacele fixe care reprezintă infrastructura de producere propriu-zisă deține o pondere de cca 3%. Din alt punct de vedere, acestea din urmă au, comparativ, un grad de uzură mai mic.
- Infrastructura de salubritate necesită investiții în modernizare sau schimbare a utilajelor de transportare a DMS. Gradul de uzură ce depășește 80% din valoarea de bilanț a acestora.
- Ajustarea valorii de bilanț a activelor pe termen lung a întreprinderii cu suma uzurii real calculate

Figura 32. Structura activelor curente (2010 - 2012)



Activele pe termen scurt

Structura activelor curente a Întreprinderii este reprezentată în de unde se observă o

evoluția constantă a structurii acestora, în care cca. 78% sunt creanțele pe termen scurt.

Pentru o întreprindere prestatoare de servicii, structura activelor curente, unde prevalează creanțele curente, față de stocurile de mărfuri și materiale, mijloacele bănești și alte active curente pe termen scurt.

O scădere ușoară a cotei creanțelor în favoarea stocurilor nu afectează activitatea întreprinderii. Stocurile rămân a constitui nu mai mult de 11% din activele curente, și au o viteză de rotație mare, de până la 15 zile.

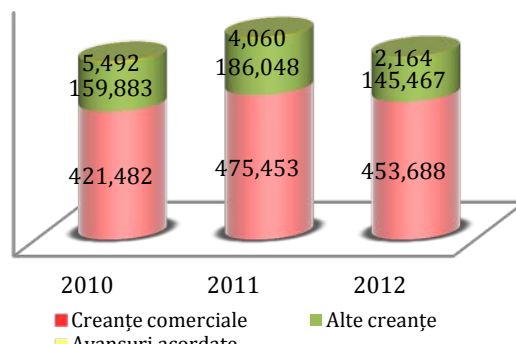
Din structura creanțelor pe termen scurt, cea mai mare pondere o dețin creanțele comerciale, cu 73% în mediu pe cei trei ani de analiză (Figura 33). Din categoria altor creanțe fac parte creanțe privind decontările cu bugetul, creanțe ale personalului, privind аренда, etc.

Din punct de vedere al termenului de înregistrare al creanțelor comerciale, acestea sunt pe un termen de la 3 luni până la 1 an.

Printre cei mai mari debitori ai Întreprinderii se enumeră Fabrică de îmbrăcăminte „Ionel”SA, Academia de poliție, primăria or. Ialoveni, etc.

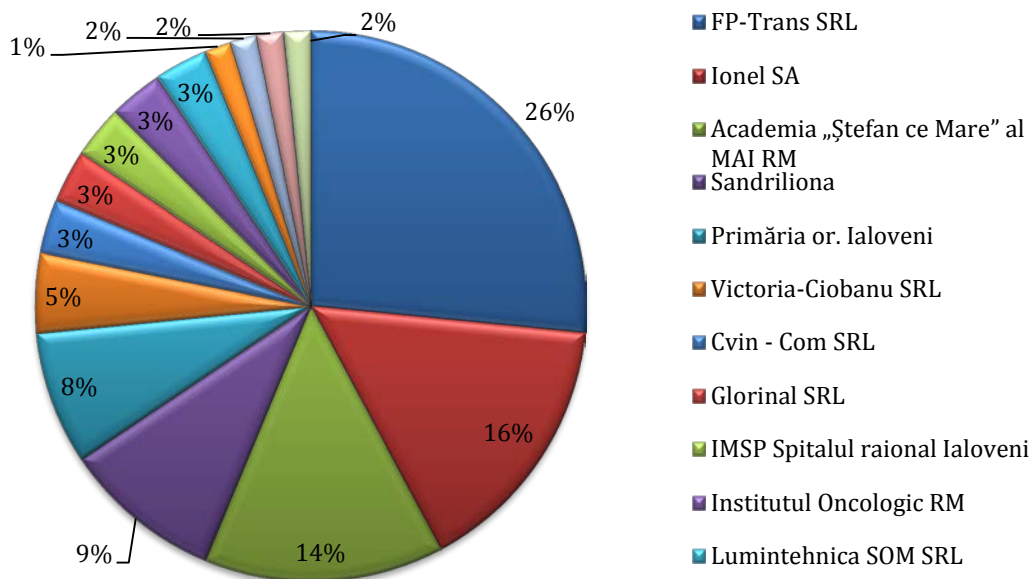
În Figura 34, este prezentată structura celor mai mari 15 debitori ai întreprinderii în funcție de rulajul creanțelor pe parcursul ultimului an de analiză.

Figura 33. Structura creanțelor pe termen scurt (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Figura 34. Structura celor mai mari 15 debitori ai Întreprinderii, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Din analiza datelor din Figura 34, se poate concluziona și asupra celor mai importanți clienți ai întreprinderii pe direcția de salubritate. În Figura 34, sunt prezentați în ordinea descendentă în funcție de cota acestora în total creanțe și respectiv din starea veniturilor, deoarece viteza de rotație a creanțelor nu este mare, la finele anului 2012 fiind în medie de 2,7 luni.

Astfel, în decursul unui an de gestiune, creanțele se rotesc la o durată maximă de aproximativ 3 luni. În decursul celor trei ani analizați structura creanțelor în funcție de perioada de înregistrare confirmă acest lucru (Tabelul 29).

Tabelul 29. Structura creanțelor în funcție de termenul de înregistrare

	2010	2011	2012
Total	586,857	665,561	601,319

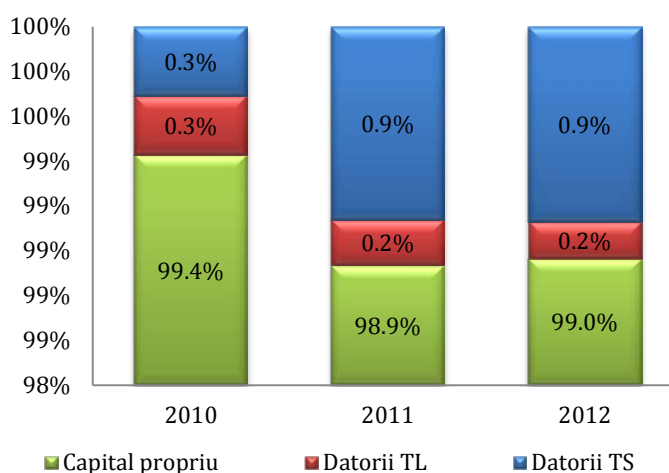
pînă la termen	8,966	2,714	-
>3 luni	245	-	-
3 luni - 1 an	577,646	662,847	601,319
1 an <	-	-	-

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

În ultimul an de analiză, 2012, toate creanțele înregistrate aveau un termen de la 3 luni pînă la 1 an. Întreprinderea nu are creanțe istorice.

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

Figura 35. Structura, evoluția pasivelor (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Din Figura 35 se observă structura capitalului propriu al ÎM, care primordial este structurat din capitalul propriu, cu o pondere de 99%. Datoriile pe termen lung și datoriile pe termen scurt dețin împreună o cotă de aproximativ 1%.

Capitalul propriu

Valoarea capitalului propriu este de peste 80 milioane lei, după structura din Tabelul 30, care arată că această valoare apare la rezerve. Din descifrarea rezervelor s-a identificat faptul că acestea sunt constituite din clădirile include în fondul locativ care a venit la bilanțul întreprinderii în anul 1997 în baza „Actului de primire-predare a întreprinderii, subdiviziunii” în baza Ordinului Ministrului Ministerului Dezvoltării Teritoriului, Construcțiilor și Gospodăriei Comunale a RM.

Tabelul 30. Structura capitalului propriu

	2010	2011	2012
Total	84,007,080	83,582,478	83,453,800
Capital statutar și suplimentar	4,195	4,195	4,195
Rezerve	83,700,826	83,700,826	83,700,826
Profit nerepartizat (pierdere neacoperita)	302,059	(122,543)	(251,221)

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Modul de transmite a fost Gratuit. Însă, valoarea acestor clădiri nu reflectă valoarea lor reală, prin acest mod umflând valoarea de bilanț a întreprinderii, cu atât mai mult cu cât, din momentul intrării pe bilanț, nici uzura nu se calculează corect (Figura 29). Dacă această valoare ar fi ajustată stării reale (reevaluată), valoarea acestor rezerve ar scădea considerabil, din moment ce fondul locativ al

întreprinderii are un grad de uzură de 90% (Figura 31). În rezultat, pierderea netă din activitatea operațională ar influența mult valoarea finală a capitalului propriu.

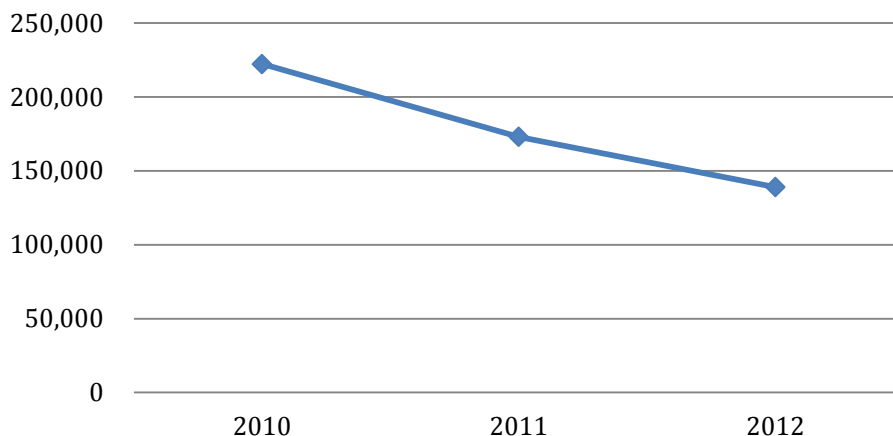
Capitalul statutar al Întreprinderii este de 4195 lei.

Din analiza datelor din Figura 35, se observă faptul că în ultimii doi ani de analiză datoriile pe termen scurt se majorează, iar cele pe termen lung definesc o descreștere.

Datoriile pe termen lung

Datoriile pe termen lung a Întreprinderii s-au constituit în rezultatul intrării pe bilanț, în anul 2006, a două gunoiere valoarea cărora a fost reflectată la datorii calculate pe termen lung ca finanțări și încasări cu destinație specială, din moment ce mijloacele de transport au intrat cu Titlu gratuit. Unul dintre proiecte a fost finanțat de USAID, iar al doilea proiect de Fondul ecologic național.

Figura 36. Evoluția DTL (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

În decursul a celor 3 ani analizați, valoarea datoriilor pe termen lung este în descreștere cu valoarea uzurii calculate pentru mijloacele fixe intrate.

În rest, întreprinderea nu a apelat la alte proiecte de finanțare și nici la apelarea creditării bancare.

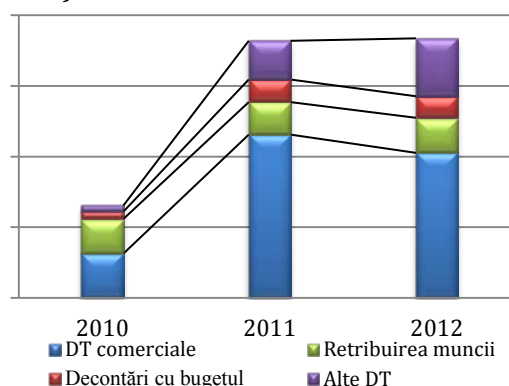
Datoriile pe termen scurt

Analiza DTS pe perioada 2010-2012, ne arată o evoluție fluctuantă a acestora, cu ponderea majoritară deținută de datoriile comerciale cu 56% la sfârșitul perioadei analizate sau în valori absolute 410 mii lei. Deși, pe perioada analizată ponderea DTS nu înregistrează modificări majore, micșorându-se 285 mii lei la finele anului 2012.

La finele anului 2012, valoarea datoriilor pe termen scurt a constituit 734 mii lei, cu o majorare de 1% față de anul 2011.

Datoriile privind retribuirea muncii au un ritm constant de creștere și la finele fiecărui an de analiză se înregistrează datorii la care termenul nu a sosit.

Figura 37. Evoluția/Structura DTS (2010 - 2012)

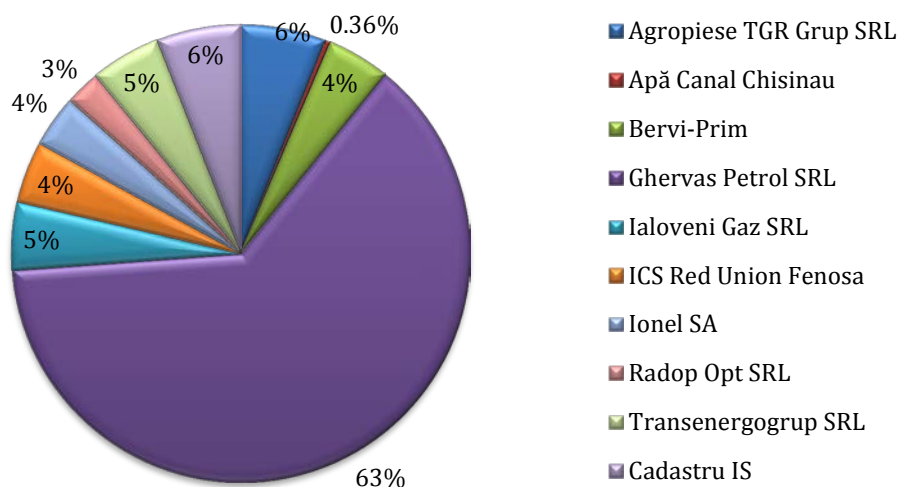


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

În structura datoriilor comercial pe termen scurt sunt înregistrate și datoriile istorice ale întreprinderii față de Apă Canal, care depășesc suma de 400 mii.

Cei mai mare creditor al întreprinderii este „Ghervas - Petrol” SRL, de la care întreprinderea se aprovizionează cu combustibil.

Figura 38. Structura celor mai mari 10 creditori ai Întreprinderii, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Diagrama arată structura debitorilor în funcție de rulaj datoriilor pe parcursul unui exercițiu financiar.

Recomandări

- Reevaluarea mijloacelor fixe ce fac obiectul rezervelor din structura capitalului propriu, pentru a ajusta valoarea reală a acestuia.

3.6.2.2. Analiza rezultatelor financiare (analiza pe orizontală și verticală)

Analiza în dinamică a rezultatelor financiare arată înregistrarea pierderilor din exercițiul net al întreprinderii. Un fapt pozitiv îl constituie scăderea ritmului de înregistrare a pierderilor nete cu peste 100% în anul 2012 comparativ cu anul 2011. În anul 2011 a fost înregistrată cea mai mare valoare de pierdere de 425 mii lei. Pierdere netă s-a înregistrat în condițiile în care din activitatea operațională s-a înregistrat profit brut la o marjă în creștere de 9%, 14% și respectiv 19% în anul 2012. Povară asupra rezultatului net o are cheltuielile general și administrative.

Tabelul 31. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticală			Analiza orizontală		
Vânzări nete	1,885	1,807	2,237	100%	100%	100%	100%	96%	119%
salubritate	1,516	1,476	1,871	80%	82%	84%	100%	97%	123%
Costul vânzătorilor	1,708	1,560	1,808	91%	86%	81%	100%	91%	106%
Profitul brut	178	247	430	9%	14%	19%	100%	139%	242%
Alte venituri operaționale	0	15	0	0%	1%	0%	100%		
Cheltuieli comerciale	0	0	0	0%	0%	0%	100%		
Cheltuieli generale și administrative	641	687	786	34%	38%	35%	100%	107%	123%
Alte cheltuieli operaționale	0	0	0	0%	0%	0%	100%		
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-463	-425	-356	-25%	-24%	-16%	100%	92%	77%
Rezultatul din activitatea de investiții	0	0	0	0%	0%	0%	100%		
Rezultatul din activitatea financiară	185	0	243	10%	0%	11%	100%	0%	131%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	0%	0%	0%	100%		
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-278	-425	-113	-15%	-24%	-5%	100%	153%	41%
Impozit pe venit	0	0	15	0%	0%	1%	100%		
Profit net	-278	-425	-129	-15%	-24%	-6%	100%	153%	46%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor contabile ale ÎM GLCI

Rezultatul net negativ din activitatea întreprinderii este influențată negativ de cheltuielile legate de remunerarea și întreținerea aparatului administrativ, care are o pondere de 34% din vânzările nete ale întreprinderii. Practica propune o cotă optimă pe care este necesar să o dețină cheltuielile generale și administrative și această cotă este în jur de 9% , dar pentru ÎM ca prestator de servicii sociale cota acceptabilă ar fi 15%. În cazul Întreprinderii Municipale această categorie depășesc de cca. 2 ori cota recomandată.

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Analiza veniturilor

Sursa de formare a veniturilor întreprinderii o constituie activitatea de prestare a serviciilor comunale, după următoarea structură:

- ☞ Colectarea, transportarea și prelucrarea (nivelarea DMS la depozitul de deșeuri) DMS;
- ☞ Deservirea tehnică a blocurilor locative – deservirea rețelelor interne de aprovizionare cu apă potabilă și canalizarea blocului;
- ☞ Realizare – realizarea materialelor care nu sunt utilizate în procesul operațional;
- ☞ Arendă – darea în arendă a fondului locativ neprivatizat;
- ☞ Chirie – darea în chirie a mijloacelor fixe.

Analiza în dinamică a structurii veniturilor arată o situația favorabilă pentru ultima perioadă, anul 2012 și o preponderență în formarea veniturilor deținută de rezultatele activității de salubritate.

Figura 40. Evoluția structurală a veniturilor întreprinderii

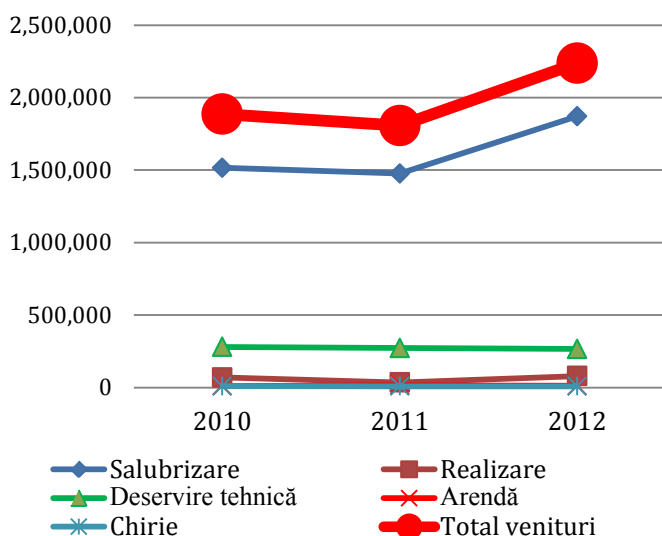
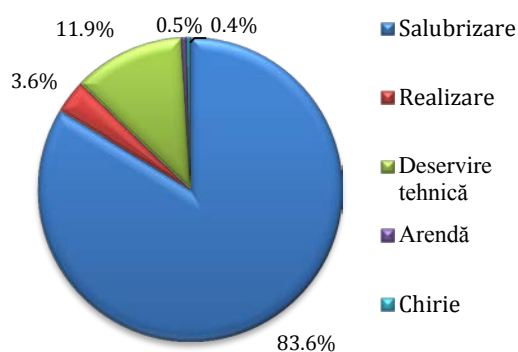


Figura 39. Structura veniturilor, 2012

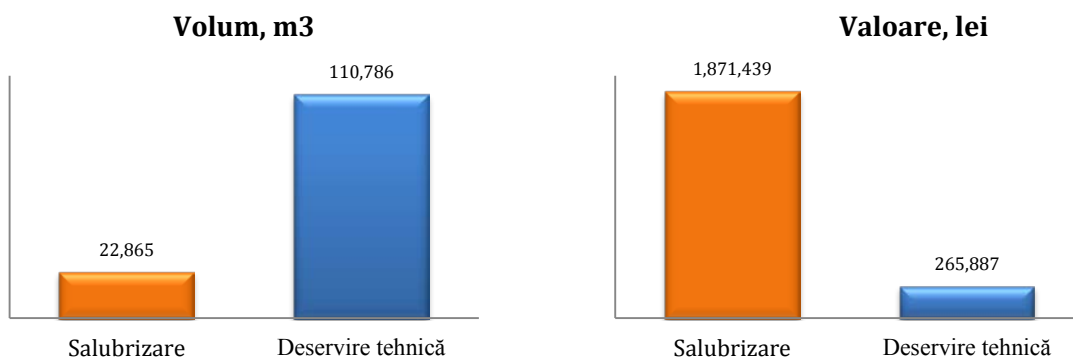


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor contabile ale ÎM GLCI

Prin faptul că activitatea de salubritate formează în proporție de peste 83% veniturile întreprinderii (Figura 39), linia de formarea a veniturilor totale are forma trendului liniei veniturilor din salubritate (Figura 40).

Din Figura 40 se observă cele două direcții care formează veniturile și acestea sunt: activitatea de salubritate și deservirea tehnică.

Figura 41. Structura veniturilor din salubritate și deservire tehnică, volum / valoare



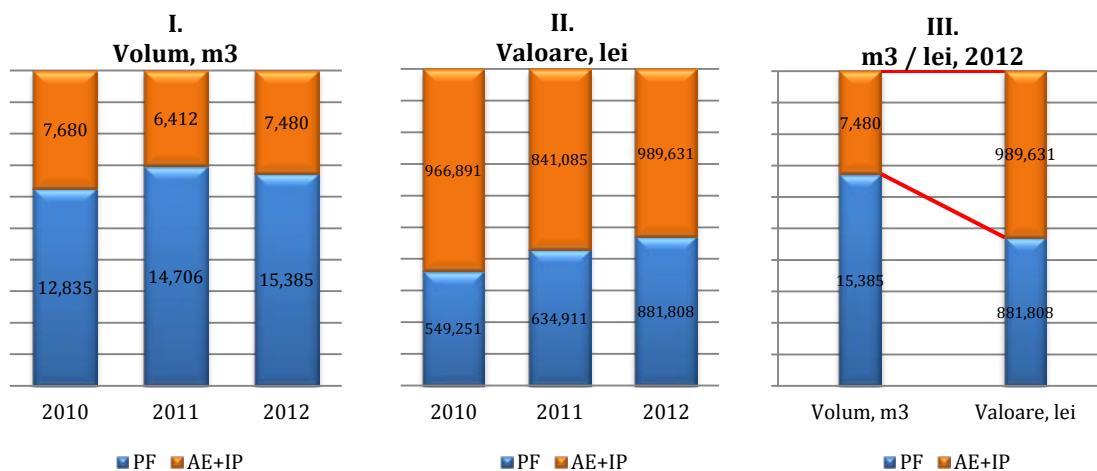
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Serviciul cu cea mai mare valoare adăugată îl reprezintă colectarea DMS. La colectarea a peste 22,8 mii metri cub deșeuri, întreprinderea înregistrează venituri peste 1,8 milioane lei. 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.

milioane lei. La deservirea tehnică a rețelelor ingineresti care transportă anual către consumatori peste 110 mii metri cubi de apă potabilă și uzată, întreprinderea înregistrează venituri în jur de 266 mii lei.

Din punct de vedere al categoriilor de consumator, cea mai mare valoare adăugată este obținută de la prestarea serviciilor către agenții economici și instituțiile publice (Figura 42, III).

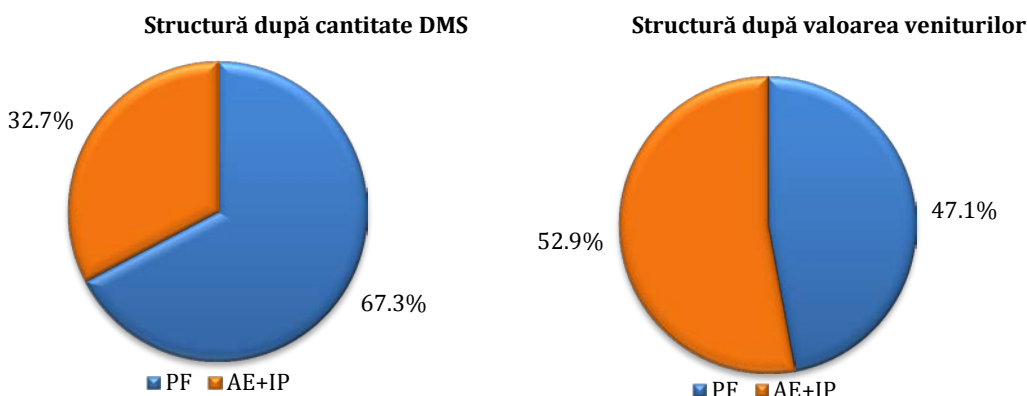
Figura 42. Evoluția veniturilor din salubritate după categorii de consumatori, volum / valoare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Analizată la finele perioadei de analiză, veniturile din activitatea de salubritate se formează în proporție de 67% din colectarea DMS de la persoanele fizice, care dau un rezultat de 47% din valoarea monetară a vânzărilor.

Figura 43. Structura veniturilor din salubritate după categorii de consumatori, volum/valoare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Veniturile obținute de la Agenții economici și de la Instituțiile publice constituie 53% și respectiv 47% veniturile obținute de la persoanele fizice.

Diferența dintre cantitatea deșeurilor colectate și valoarea în lei, înregistrată ca venit din salubritate, constă în politica de tarif aplicată sub formă de subsidare încrucișată. Valoarea tarifelor aplicate pentru fiecare categorie de consumator cu repartizare pe genurile de servicii sunt prezentate în Tabelul 7.

Din activitatea de deservire tehnică, întreprinderea apare ca rol de intermediar între întreprinderea municipală „Apă Canal” Chișinău și consumatorii de la bloc din orașul Ialoveni. Veniturile din această activitate se formează după următoarea formulă: „Apă Canal” Chișinău are contoare de intrare a apei la limita infrastructurii tehnice de apă și canalizare a orașului Ialoveni; la intrarea apei, Întreprinderea Municipală este facturată cu un tarif de 9,19 lei/m3 apă; consumul de apă potabilă este contorizat și de către ÎM; la consumul de apă utilizat de consumatorii finali întreprinderea percepe o taxă de 11,3 lei/m3 apă, care ajustată la volumul de apă înregistrat de contoarele consumatorilor, venitul rezultat este achitat de către ÎM către „Apă Canal” Chișinău. În acest caz, beneficiul ÎM, teoretic, îl constituie 2% din suma transferată de ÎM către „Apă Canal”

Chișinău. Însă, la această etapă apare o problemă, care constă în diferența datelor arătate de contoarele „Apă Canal” Chișinău de intrare a apei pe teritoriul Ialoveni și contoarele de la consumatorii finali monitorizați de ÎM. Diferența este de cca. 2000 m² apă lunar și arată în modul următor:

Tabelul 32. Structura veniturilor din activitatea de furnizare prin intermediere a apei, 2012

	2012
Tarif Apă - Canal - GLCI	9.19
Tarif GLCI - consumatori	11.3
Beneficiu GLCI (2% din suma transferată)	2%

Volumul comun (înregistrat de Apă Canal)	m ³	134,148
Volumul din apartamente (înregistrat de GLCI)	m ³	109,786
<i>diferența</i>	<i>m³</i>	<i>24,362</i>

Venit calculat Apă Canal	lei	1,232,820
Venit calculat de GLCI	lei	1,240,582
Venit solicitat de Apă Canal	lei	1,515,872
Venit posibil pentru GLCI	lei	30,317
Δ solicitat Apă Canal și calculat GLCI	lei	275,291
<i>Profit (pierdere)</i>	<i>%</i>	<i>-18%</i>

Achitat	lei	1,196,309
Grad de achitare	%	96%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Prin urmare, întreprinderea înregistrează o presiune financiară suplimentară asupra fluxului de mijloace bănești referitor la solicitarea din partea „Apă Canal” Chișinău de a achita volumul înregistrat de contoarele proprii, care este cu 22% mai mare decât cel real folosit și înregistrat de contoarele consumatorilor finali. Astfel, în schimbul încasării a cca. 30 mii lei ca beneficiu din intermedierea furnizării de apă potabilă, ÎM este obligată să achite anual cca. 275 mii lei. În acest caz, diferența de 275 mii lei cu semn negativ pentru ÎM ar trebuie să fie înregistrată ca pierdere, însă decizia ÎM este de a o contabiliza la datorii istorice pe termen lung, pînă la soluționarea conflictului.

Analiza cheltuielilor

Cheltuielile din activitatea operațională a Întreprinderii, care apar în rezultatul activității economico-financiare nefiind legate nemijlocit de procesul de producție sunt:

- Cheltuieli operaționale
- Cheltuieli generale și administrative

Cheltuieli comerciale la ÎM nu sunt înregistrate și, de aceea, în continuare vom analiza acele categorii de cheltuieli enumerate mai sus.

Cea mai mare pondere în cheltuielile totale a întreprinderii o deține costul vânzărilor cu o cotă de peste 70% (Figura 44).

În cei trei ani de analiză cota costurilor directe are un trend relativ constant, în mediu fiind de %.

Cheltuielile generale și administrative s-au majorat cu 23% în anul 2012 comparativ cu anul 2010.

Figura 44. Structura costurilor totale a ÎM.

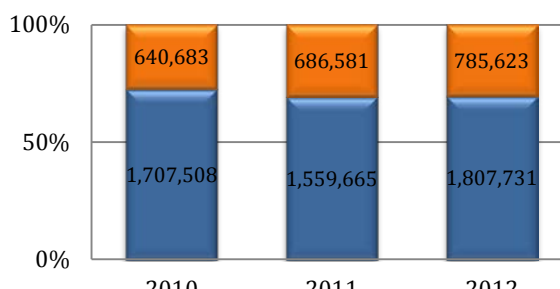
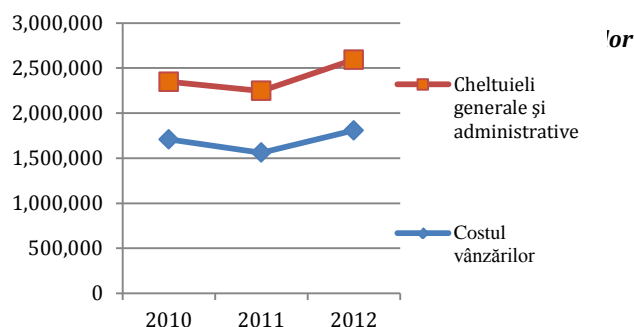


Figura 45. Evoluția costurilor totale a ÎM.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Trendul evoluției cheltuielilor întreprinderii municipale este relativ același pentru ambele categorii de costuri. Pe parcursul evoluției, cheltuielile general și administrative păstrează același decalaj mediu de 30%.

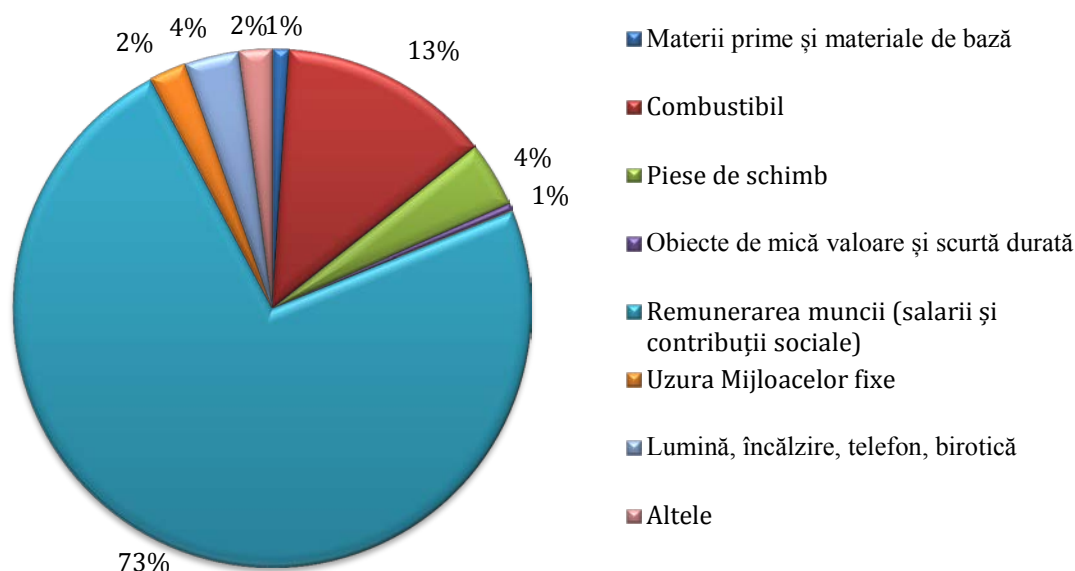
În evidența contabilă, întreprinderea prezintă costul vânzărilor ca raportate primordial la activitatea de salubritate. Celelalte servicii generatoare de venituri poartă o conotație mai mult de servicii care nu implică costuri operaționale. În cazul serviciilor de deservire tehnică costurile suportate de întreprindere sunt formate din remunerarea muncii și costurile suplimentare de asigurare și ex. vechimea în muncă, etc.

Cheltuieli de operaționale directe

Cheltuielile operaționale direct rezultate din procesul operațional sunt compuse din:

- ▶ Materii prime și materiale de bază
- ▶ Combustibil
- ▶ Piese de schimb
- ▶ Obiecte de mică valoare și scurtă durată
- ▶ Remunerarea muncii (salarii și contribuții sociale)
- ▶ Uzura Mijloacelor fixe
- ▶ Mărfuri.

Figura 46. Structura cheltuielilor operaționale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

- ★ Cea mai mare parte din cheltuielile operaționale directe sunt orientate către remunerarea muncii – 73%.

În procesul operațional sunt încadrate în mediu 33 persoane, după următoarea structură:

Post	Număr / categorie	Planificat lunar
Maistru exploatare	1 / categoria I	3800
Controlor servicii comunale	4	10400
Șofer - autogunoier	4 / categoria I	12249
Șofer - autobasculantă	1 / categoria II	2826
Buldozerist	1 / categoria IV	3366
Hamal	10	26000
Lăcătuș exploatarea Fond.Locativ	2 / categoria IV	6594
Sudor electric și gaze	1 / categoria IV	4041
Paznic poligon	4	5200
Paznic parcul auto	4	5200
Deriticătoare	1	1300

Nu se aplică serviciului operațional de salubritate

Din analiza structurii statului de personal orientat, după modul de evidență a întreprinderii, către direcția de salubritate, se observă și implicarea a 2 posturi de lăcătuși, care sunt exclusiv încadrați în activitatea de deservire tehnică. Din punct de vedere economic, în acest caz s-a înregistrat o scădere, care este necesar de a fi ajustată, pentru a nu pune, în final, asupra consumatorilor de servicii de salubritate, povară cheltuielilor legate de activitatea de deservire tehnică dar și cea administrativă prin calcularea salariului derivatei.

Fondul de salarizare lunar pentru personalul operațional este de cca. 81 mii lei.

În structura cheltuielilor privind retribuirea muncii se include și plată adițională salariului:

Plată suplimentară	Formulă de calcul	Planificat lunar
Adaos conform categoriei	categ. I *25% categ. II *10%	3392
Condiții nocive	140 lei/pers	3500
Vechimea în muncă	lei	11696

Adițional se calculează și impozitele privind asigurările sociale și medicale:

Impozit	Formulă de calcul	Planificat lunar
Asigurarea socială	23% din fondul de salarizare	22363
Asigurarea medicală	3.5% din fondul de salarizare	3403

Preponderența acestor două categorii de cheltuieli este caracteristică comună pentru activitatea de prestare a serviciilor, dar ponderea de 73% este o povară prea mare pentru o activitate cu conotație socială.

- ★ 13% sunt create de consumul de combustibil.

Cheltuielile de combustibil sunt mari, deoarece mijloacele de transport au o vîrstă înaintată, în mediu 19 ani și calitatea tipic sovietică a acestora implică consumuri mari de combustibil.

Structura formării cheltuielilor privind combustibilul este următoarea:

Tip mijloc de transport	Consum unitar	Planificat lunar
GAZ 3507	40 l gaz/zi	7533
GAZ 3507	40 l gaz/zi	7533
GAZ 3307	40 l gaz/zi	7533
GAZ 33075	40 l gaz/zi	7533
GAZ 53	30 l gaz/zi	5650
Buldozer DT 75	30 l motorină/zi	9161
Ulei	65 l /lună	1189
Autot. W GOLF	10 l benzină/zi	3227

Nu se aplică serviciului operațional de salubritate

Și la structura cheltuielilor privind combustibilul a fost introduse și cheltuielile legate de mentenanță automobilului cu destinație administrativă.

- ★ Piese de schimb dețin o pondere de 4% din cheltuielile operaționale, din cauza gradului înalt de uzură a autovehiculelor (38%).
- ★ Cheltuielile privind energia electrică, încălzire, etc. cu o pondere de 3% sunt formate din:

Tip	Consum unitar	Planificat lunar
Iluminare poligon, dispecerat	25 kwt/oră/zi	1110
Iluminare baza	20 kwt/oră/zi	651
Clădirea administrativă	38 kwt/oră/zi	1237

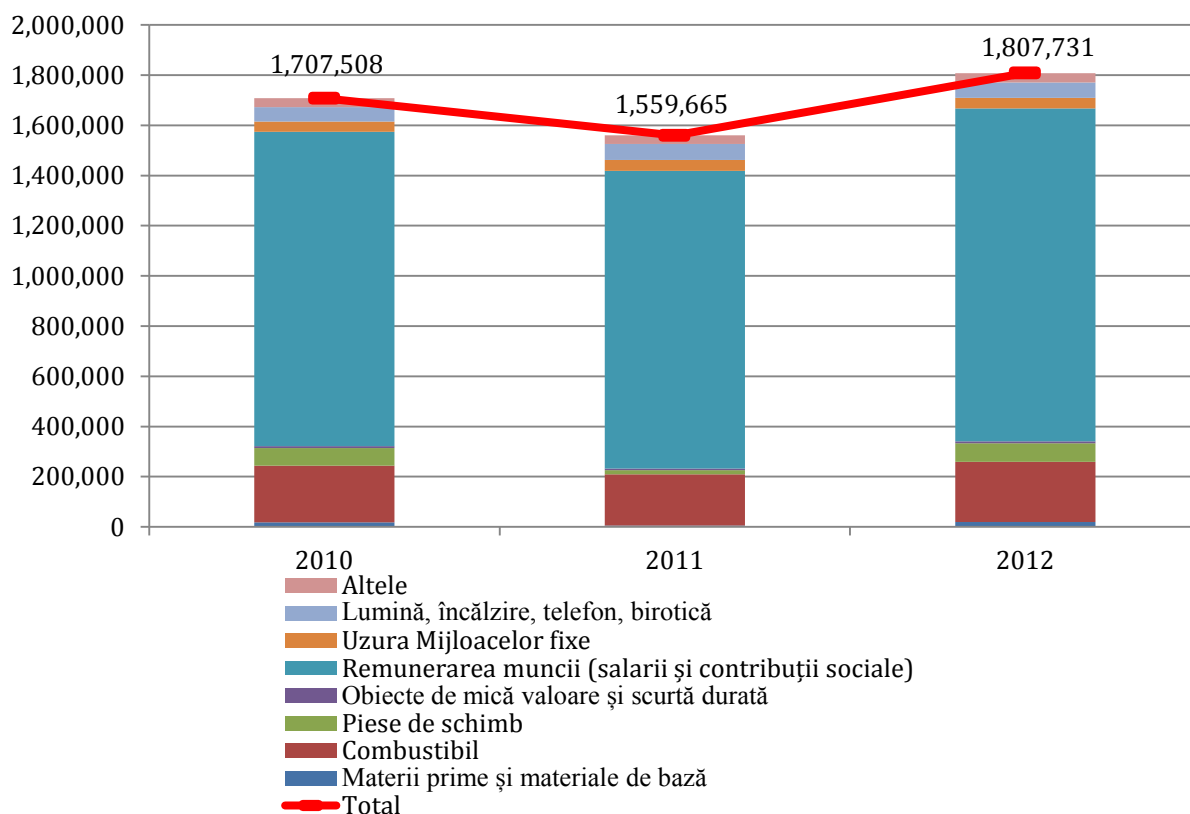
Nu se aplică serviciului operațional de salubritate

- ★ Categoriile de cheltuieli ce țin de obiecte mică valoarea și scurtă durată, alte materiale cuprind necesarul pentru protecția muncii în special pentru angajații care lucrează în condiții nocive:

Tip materiale	Consum unitar	Planificat lunar
Lapte	0.5l/zi*pers.	962
Săpun	1 buc*pers	62
Mănuși	1 pch./lună/pers	1800
Costum de lucru	1/pers./an	688
Cizme de cauciuc	1 pch./pers/an	500
Vestă de avertizare	1/pers./an	130
Geacă impermeabilă	1/pers./an	58
Giacă de iarnă	1/pers./an	91

Pe parcursul anilor de analiză costurile operaționale s-au modificat neuniform cu o scădere de 9% în anul 2011 și o majorare în anul 2012 cu 16%.

Figura 47. Evoluția structurii cheltuielilor directe operaționale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

În concluzie, cheltuielile activității de salubritate sunt influențate în mare parte de remunerarea muncii și a costurilor aferente, dar și de consumuri mari de combustibil, reparații și uzura mijloacelor fixe. În acest sens, este necesar de a investi în schimbarea mijloacelor fixe (în special a autovehiculelor) cu utilaje noi, performante și cu costuri scăzute de întreținere.

Pentru activitatea de deservire tehnică și cele de chirie, arendă, realizare, întreprinderea înregistrează cheltuieli mici comparativ cu activitatea de salubritate. Pentru a realiza o analiză separată pe direcții de activitate, nu este posibil, din moment ce evidența contabilă a costurilor și cheltuielilor nu este dusă separat pe activități pe subconturi ale clasei 7 (consumuri și cheltuieli), cum este pentru clasa a 6 (venituri).

Cheltuieli generale și administrative

Cheltuielile general și administrative influențează negativ rezultatul net din activitatea întreprinderii. În mediu pe trei ani de analiză, valoarea cheltuielilor general și administrative depășesc de cca. 2,7 ori valoarea profitului brut și constituie cca. 36% din valoarea vânzărilor. Ritmul de majorare a acestei categorii de cheltuieli este cu 4% mai mare decât tempoul de majorare a veniturilor înregistrate din vânzări. Cheltuielile general și administrative s-au majorat în anul 2012 cu 23% comparativ cu anul 2010 (Figura 49) față de majorarea veniturilor din vânzări cu 19% pentru aceeași perioadă (Tabelul 31. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei).

Cea mai mare pondere în structura cheltuielilor general și administrative o dețin cheltuielile privind remunerarea muncii - 75%.

În aparatul administrativ sunt angajați 7 persoane. Salariul mediu lunar planificat este de 4242 lei:

Post	Nr. personal	Planificat lunar
Director	1	5520
Contabil - șef	1	5040
Contabil	1	3960
Economist-șef	1	5040
Inspector cadre și secretariat	1	3240
Jurist	1	3600
Inginer SM și TS	1	3300

Pe lângă cheltuieli de salarizare, întreprinderea suportă și cheltuieli suplimentare:

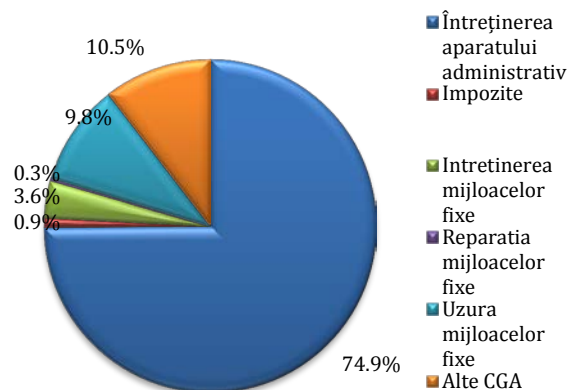
Tip cheltuială	Formulă de calcul	Planificat lunar
Plăți suplimentare		4464
<i>Vechimea în muncă</i>	<i>lei</i>	<i>4464</i>
Impozite (administrativ)		9227
<i>Asigurarea socială</i>	<i>23% din fondul de salarizare</i>	<i>8009</i>
<i>Asigurarea medicală</i>	<i>3.5% din fondul de salarizare</i>	<i>1218</i>

Impozitele constituie cca. 10% din valoarea cheltuielilor general și administrative.

Recomandări

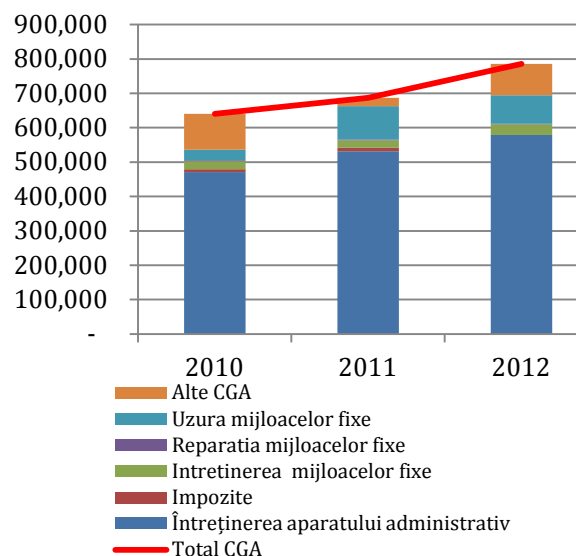
- La analiza cheltuielilor separate pe direcții de activitate, cum este cazul activității de salubritate, este necesar de a diviza și cheltuielile operaționale doar pe direcția analizată. În acest sens, se creează condiții optime pentru formarea unui tarif și aplicarea unei politici de tarifare echitabilă pentru consumatori.
- Este necesar de a optimiza statul de personal pe direcția administrativă, dar și cea operațională pentru a reduce din povara finală asupra costurilor totale.

Figura 48. Structura CGA, mediu 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

Figura 49. Evoluția CGA, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM GLCI

- Identificarea unor măsuri de optimizare a cheltuielilor întreprinderii, cum ar fi implementarea unor procese de restructurare a personalului și a unor activități. În acest sens, în procesul discuției cu administrația întreprinderii s-au identificat unele măsuri posibile, cum ar fi optimizarea structurii personalului și apelarea la terțe persoane (Poșta Moldovei) pentru livrarea la domiciliu a facturilor. La primele calcule s-a identificat că această schimbare va diminua costurile de cca. 0,8 ori pe chitanță.

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

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Activitatea operațională				Evoluție		
Încasări bănești din vânzări	3,260,317	3,078,224	3,547,639	100%	94%	109%
Plăți bănești furnizorilor și antreprenorilor	1,354,982	1,323,086	1,595,105	100%	98%	118%
Plăți bănești salariaților, CAS și primele de asigurare obligatorie de asistentă medicală	1,553,973	1,511,822	124,875	100%	97%	8%
Plata dobânzilor	0	0	0			
Plata impozitului pe venit	305,563	256,745	242,134	100%	84%	79%
Alte încasări ale mijloacelor bănești	115,500	39,916	44,159	100%	35%	38%
Alte plăți ale mijloacelor bănești	253,649	56,330	1,619,492	100%	22%	638%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-92,350	-29,843	10,192	100%	32%	-11%
Activitatea de investiții						
Încasări bănești din ieșirea ATL						
Plăți bănești pentru procurarea ATL						
Dobânzi încasate						
Dividende încasate						
Alte încasări (plăți) ale mijloacelor bănești						
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții						
Activitatea financiară						
Încasări bănești sub formă de credite și împrumuturi						
Plăți bănești privind credite și împrumuturi						
Fluxul net MB din Activitatea Financiară						
Flux net din activitatea economico-financiară până la articole excepționale	(92,350)	(29,843)	10,192	100%	32%	-11%
Încasări (plăți) excepționale ale MB						
Flux net total	(92,350)	(29,843)	10,192	100%	32%	-11%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	169,458	77,108	47,265	100%	46%	28%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	77,108	47,265	57,457	100%	61%	75%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GLCI

Din moment ce întreprinderea în decursul ultimilor 3 ani nu a desfășurat activități investiționale sau financiare, unicele fluxuri de mijloace bănești sunt legate de activitatea operațională.

Încasările din vânzări s-au majorat cu 9% în anul 2012 comparativ cu anul 2010. În ceea ce privește încasările, situația întreprinderii este favorabilă. Pentru toate direcțiile de activitate, principale generatoare de venituri, gradul de încasare a vânzărilor depășește 90%. Pentru deservire tehnică, gradul de încasare este de peste 110%.

În anul 2012 a fost înregistrat, din punct de vedere contabil, cu diferențe plățile pentru remunerarea muncii, fiind prezentate la „Alte plăți ale mijloacelor bănești”.

Din totalul plăților cca. 45% sunt orientate către achitarea salariilor și 40% pentru achitarea furnizorilor.

O presiune financiară mare o are diferența de sumă spre achitare către „Apă Canal” Chișinău ca rezultat a neconcordanței datelor contorizate de ambele părți (Tabelul 32). Acest fapt precum și gradul scăzut de rentabilitate din activitatea de salubritate conduce la înregistrarea deficitului din activitatea operațională.

Soldul net pozitiv la fiecărui din cei 3 ani de analiză se datorează soldului net pozitiv existent la începutul anului 2010. Acesta este capabil să acopere din punct de vedere financiar pierderile pe care le are întreprinderea din exercițiul financiar anual.

Concluzii

- Politica tarifară care nu acoperă toate costurile directe din activitatea de salubritate, existența costurilor mari cu privire la remunerarea muncii personalului operațional și în special a personalului administrativ, precum și divergențele cu întreprinderea „Apă Canal” Chișinău, conduc la crearea presiunilor financiare enorme asupra rezultatului net. Motiv pentru care întreprinderea înregistrează pierderi nete și deficiență de mijloace bănești pentru a-și acoperi cheltuielile curente, cu atât mai mult pentru a demara proiecte investiționale.

3.6.1. Analiza indicatorilor economico-financiar

Scopul principal în analiza indicatorilor financiar este de a obține un număr de parametri-cheie care oferă o imagine obiectivă și corectă a situației financiare a întreprinderii, profiturilor și pierderilor sale, schimbărilor în structura activelor și pasivelor, decontărilor cu debitorii și creditorii.

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM „Gospodăria Locativ Comunală Ialoveni”, 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 financiar.

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 34. Analiza indicatorilor de profitabilitate

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	9.4%	13.7%	19.2%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-24.6%	-23.5%	-15.9%
Marja profitului net (MPN)	-14.8%	-23.5%	-5.8%
Marja costului vânzărilor	90.6%	86.3%	80.8%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-0.3%	-0.5%	-0.1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Marja Profitului Brut (MPB) este un indicator ce reflectă care parte din vânzări este transformată în profit, după ce costul serviciilor prestate a fost acoperit. Acest indicator se calculează după formula:

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

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

În cazul ÎM GLCI, *marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pe parcursul perioadei analizate și constituie 19,2% pentru anul 2012.*

Marja Profitului din Activitatea Operațională (MPAO) - prezintă nivelul profitului întreprinderii în urma activității operaționale, și este calculat după formula:

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

Acest indicator la ÎM, pe parcursul perioadei analizate, înregistrează o valoare negativă, însă micșorându-se de la -24,6% în 2010 la -15,9% în 2012. În mare parte acest indicator este influențat de cheltuielile mari (comparativ cu nivelul de activitate) referitor la întreținerea aparatului administrativ.

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

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

Cu cât marja profitului net este mai ridicată, cu atât se consideră că întreprinderea a avut o activitate mai bună în acea perioadă. *În cazul ÎM acest indicator este negativ. În anii 2010 - 2011 a înregistrat o agravare prin majorarea valorii sale negative. În anul 2012 situația s-a ameliorat prin o scădere de la -23% la -5,8%.*

Nivelul negativ al MPN este provocat de aceleași aspecte menționate în analiza a celor 2 indicatori precedenți. dat fiind faptul că rezultatul financiar al întreprinderii în 3 ani a fost doar din activitatea operațională, întreprinderea nu a înregistrat alte activități financiare sau investiționale (cu semn pozitiv) pentru a acoperi pierderile din activitatea operațională.

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

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

Deoarece *întreprinderea înregistrează pierdere în ultimul an, rentabilitatea activelor este negativă.*

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 35. Analiza indicatorilor de lichiditate

	2010	2011	2012
Rata lichidității generale (imediată (quick ratio)) (1.20-2.0)	3.00	1.11	1.04
Rata lichidității intermediare (curentă, acid test) (0.6-1.0)	2.54	0.98	0.90
Rata lichidității totale (de acoperire) (0.2-0.3)	0.30	0.07	0.08

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

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

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

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,2-2,0.

O valoare sub nivelul admis indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente din valorificarea activelor curente. În decursul a trei ani de analiză, valoarea indicatorilor s-a diminuat cu 65% (-33%).

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

$$Rli = \frac{\text{Creanțele pe termen scurt} + \text{Investiții pe termen scurt} + \text{Mijloace bănești}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Intervalul considerat ca satisfăcător pentru rata lichidității rapide este de 0,6-1,0.

Conform calculelor efectuate la ÎM și prezentate în **Tabelul 35** *rata lichidității intermediare la finele anului 2010 înregistrează o valoare ce se află în intervalul satisfăcător. Începând cu anul 2011-2012, capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile din contul mijloacelor bănești, creanțelor pe termen scurt și a investițiile pe termen scurt a început să fie în declin continuu, pentru ca în anul 2012 să ajungă sub nivelul minim admis.* Mediu anual indicatorul s-a diminuat cu 32%.

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

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

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3. În cazul ÎM *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. *Pentru perioada analizată indicatorul s-a diminuat cu 74% (-37%).*

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În **Tabelul 36** sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 36. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a creanțelor (cumpărători)	zile	80.5	89.4	74.8
Viteza de rotație a datoriilor (furnizori)	zile	24.4	59.1	70.6
Viteza de rotație a activelor	ori	0.02	0.02	0.03

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Viteza de rotație creanțele (cumpărători) – ne arată perioada medie pe an în care se încasează datoriile debitoare (creanțele).

Valoarea medie de rotație a creanțelor este în medie de 81 zile sau 2,7 luni. Această situație corespunde gradului de achitare, în special pentru salubritate persoane fizice, de cca. 98-99%. Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

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

Nivelul de încasare al creanțelor este unul pozitiv și prin faptul că la finele anului financiar creanțele care se înregistrează nu ajung ca termenul acestora să fie mai mare de 1 an. Personale responsabile de colectare, din cadrul întreprinderii, dau dovadă de o responsabilitate mare și rezultatul lor este bun măsurat prin nivelul de încasare a vânzărilor. În plus întreprinderea se bucură de un aport considerabil din partea APL pentru crearea unor pîrghii de influențare a populației și în special al agenților economici pentru a nu întârzia cu achitarea facturilor.

Totodată în cadrul întreprinderii este bine organizată sistemul de lucru cu achitățile: se identifică un plafon permis pentru datorii în funcție de o perioadă de timp determinată, după depășirea căruia, consumatorului fie i se trimite reclamație, sau fie se lucrează cu fiecare consumator în parte. Lucru cu consumatorii, în special controlorii și mastru. În acest caz, iarăși apare insuficiența documentării acțiunilor și preponderență comunicării verbale în luarea deciziilor cu caracter final – financiar.

Viteza de rotație a datoriilor creditoare – exprimă numărul mediu de zile în care întreprinderea își onorează obligațiunile comerciale pe termen scurt. Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

$$VRdc = \frac{\text{Datorii Comerciale pe Termen Scurt medii}}{\text{Vânzări nete}} * 365 \text{ zile}$$

Viteza de rotație a datoriilor creditoare ne indică că în decurs de 2,3 luni întreprinderea își onorează obligațiunile comerciale pe termen scurt. În această situație se creează o corelație între viteza de încasare a creanțelor și viteza de plată a datoriilor față de furnizori. Ceea ce înseamnă că întreprinderea aplică legitatea de echilibru a managementului financiar. Există totuși o parte de presiune de plată, prin faptul că viteza de rotație a datoriilor este puțin mai mare decât viteza de încasare a creanțelor. Însă aceasta demonstrează responsabilitatea financiară a întreprinderii, luând în considerare că cel mai mare creditor este „Apă Canal” Chișinău.

Viteza de rotație a activelor – ne exprimă numărul de rotații ale activelor ce au loc pentru realizarea volumului vânzărilor. Formula de calcul a acestui indicator este:

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

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor este de 0,02-0,03 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 rentabilității

Rentabilitatea caracterizează întreprinderea din punct de vedere al gradului de înregistrare a veniturilor la capitalul investit. Conform analizei rezultatelor activității, Întreprinderea municipală

este caracterizată de un nivel scăzut de rentabilitate în rezultatul pierderilor nete înregistrate din activitatea operațională.

Rentabilitatea capitalului propriu este egală cu 0% în anii 2010 și 2012, iar în anul 2011, acest indicator a înregistrat valoarea de -1%, ceea ce arată lipsa eficiența întreprinderii din punct de vedere al fondatorilor.

Analiza pragului de rentabilitate

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

Tabelul 37. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2010	2011	2012
Pragul de rentabilitate	Lei	2,437,613	2,330,968	2,656,534
„Intervalul de siguranță”	%	-29%	-29%	-19%
Influența volumului vânzării	%	-	-0.06	0.25
Influența cheltuielilor fixe	%	-	0.06	-0.16
Influența tarifelor	%	-	0.00	0.02

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

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 prin explicarea faptului de ce întreprinderea nu a atins pragul de rentabilitate, pentru ultimul an de analiză, arată următoarele cauze:

- ▶ volumul vânzărilor ar fi trebuit să fie cu 0,255% atunci Întreprinderea acoperea cheltuielile totale
- ▶ cheltuielile fixe să fie mai mici cu 0,16%, iar vânzările rămâneau aceleași
- ▶ tarifele la serviciile prestate erau trebuiau să fie mai mari cu 0,02%

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.

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. Practica economică presupune un principiu conform căruia capacitatea maximă de îndatorare nu trebuie să depășească valoarea dublă a capitalului propriu. Din analiza pasivului bilanțier cu referire exactă la structura și realitatea valorii capitalului propriu, s-a concluzionat că: valoarea clădirilor care compun capitalul propriu în proporție de 99% (aprox. 83 milioane lei) la categoria „Alte rezerve” nu reflectă valoarea lor curentă și acestea, din anii '90, nu au fost reevaluate. Prin urmare, valoarea capitalului propriu poate fi considerată inexactă.

Cu o mică ajustare, prin uzura calculată, a valorii activelor din structura capitalului propriu, în Tabelul 38 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

Tabelul 38. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2010	2011	2012
Capacitatea maximă de îndatorare (după bilanț)	168,014,160	167,164,956	166,907,600
Capacitatea maximă de îndatorare (după ajustare)	34,413,933	28,209,642	22,158,168
Valoarea creditului suplimentar admisibil	33,930,779	27,309,648	21,285,176
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	16,945,971	13,377,751	10,345,062
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	16,984,807	13,931,897	10,940,114

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM GLCI

Starea de atragere a creditelor poate fi considerată ideală. Însă și la valoarea ajustată a valorii capitalului propriu apar unele rețineri. Din moment ce, capitalul propriu conține valoarea fondului locativ, întreprinderea poate avea drepturi de proprietate doar la acea cotă rămasă neprivatizată. Din numărul total de apartamente la bloc de 1746 unități, neprivatizate au rămas 29 de apartamente.

Aceiași problemă legată de valoarea fondului locativ influențează și coeficientul autofinanțare.

Tabelul 39. Indicatori de autofinanțare, lei

Indicatori	UM	2010	2011	2012
Coeficientul de asigurare a activelor pe termen lung din resurse proprii	ori	1.01	1.00	1.00
Coeficientul de autofinanțare	%	-	-	-

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM GLCI

Coeficientul de asigurare a activelor pe termen lung din resurse proprii arată raportul dintre capitalul investit (Capital propriu + Datorii pe termen lung) și valoarea activelor pe termen lung. Prin urmare, faptul că întreprinderea are capacitatea de a-și acoperi activele din contul capitalului propriu și a datoriilor pe termen lung, nu reflectă starea.

Pierdere netă pentru fiecare an precum și profitul (pierdere) nerepartizat determină lipsa capacității de autofinanțare.

În concluzie, necesarul de investiții identificat la suma de 5,5 mln. poate fi analizată real prin prisma posibilității de finanțare doar în rezultatul rezolvării problemei activelor neevaluate și majorarea nivelului de rentabilitate a activității operaționale prin înregistrarea de profit.

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:

$$Z = 1,2 \cdot X1 + 3,3 \cdot X2 + 1,4 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 1 \cdot X5$$

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

Tabelul 40. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

Coef.	Factor	Indicator	Formula de calcul	UM	2010	2011	2012
1,2	X1	Gradul de mobilizare al activelor	capital circulant / total activ	ori	0.01	0.01	0.01
3,3	X2	Rentabilitatea activelor	(Profit (pierdere) din vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	-	-0.01	0.00
1,4	X3	Gradul de autofinanțare	(Capitalul de rezervă+profitul nerepartizat)/total active	ori	0.99	0.99	0.99
0,6	X4	Cota capitalului propriu în sursele de finanțare	Capital statutar / total pasive	ori	0.00	0.00	0.00
1	X5	Viteza de rotație a activelor	(Vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	0.02	0.02	0.03
Funcția Z					-	1.40	1.41
Probabilitatea de faliment						critic	critic

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Dacă funcția Z are limitele de:

- <1,89 – situație este critică;
- 1,81 – 2,7 – risc mare;
- 2,71-2,99 – risc mediu;
- > 3 – risc de faliment nu există.

Pentru anul 2010, nu a fost posibilă calcularea riscului de faliment, din punct de vedere a metodologiei de calcul a unor indicatori prin aplicarea valorilor medii.

Situația financiară prezentată de analiza în dinamică a structurii bilanțului contabil arată o probabilitate foarte înaltă a falimentului, calculat prin aplicarea Modelului Z (Altman). Cu o valoare de 1,4, starea financiară a întreprinderii se aplică categoriei I e risc (foarte mare – situație critică). În funcție de evoluția indicatorului pe durata anilor 2010-2012, valoarea prognozată a riscului de faliment depășește limita pragului maxim de risc (1,89 față de limita pragului de 1,8), ceea ce înseamnă că starea întreprinderii se îmbunătățește lent trecând în zona de risc ridicat.

ANEXE

Anexa 1. Fluctuația personalului

Luni	2010			2011			2012					
	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv
Ianuarie	41	0	0	41	40	0	3	37	34	0	0	34
Februarie	41	1	1	41	37	1	0	38	34	0	0	34
Martie	41	1	3	39	38	0	1	37	34	2	1	35
Aprilie	39	0	0	39	37	0	1	36	35	1	1	35
Mai	39	1	1	39	36	0	0	36	35	1	1	35
Iunie	39	0	0	39	36	0	1	35	35	0	0	35
Iulie	39	1	1	39	35	0	0	35	35	1	1	35
August	39	1	1	39	35	0	0	35	35	1	2	34
Septembrie	39	2	2	39	35	2	2	35	34	2	1	35
Octombrie	39	1	1	39	35	0	0	35	35	0	0	35
Noiembrie	39	1	0	40	35	0	0	35	35	0	0	35
Decembrie	40	0	0	40	35	0	1	34	35	0	0	35
Total	37	9	10	39,5	37	3	9	35,7	36	8	7	34,8
Rata fluctuației				25,3%				25,2%				20,1%

Mobilitatea salariaților	2010	2011	2012	1 sem 2013
Nr med scriptic	41	37	36	36
Nr la sfârșit an	41	41	36	35
Nr angajați	6	3	8	6
Nr transferați			4	
Nr concediu natal				
Nr concediați	6	8	9	6
Nr pensionați				1
Nr decedați				1
Rata mobilității	14,6%	21,6%	25,0%	16,7%

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Anexa 2. Structura personalului după direcții, atribuțiile postului, studii, subordonare. Necesarul de personal

Funcție	Număr (pers.)		Atribuții	Studii	Subordonare
	Necesar	Real			
Aparatul administrativ	6,5	6			
Director	1	1	administrare integrală a ÎM	superioare	Primarul orașului
Economist-șef relații cu abonații	1	1	dezvoltarea economică a întreprinderii	medii-speciale	Director
Contabil șef	1	1	evidența contabilă	superioare	Director
Contabil	1	1	calcularea și eliberarea salariului, evidența materialelor	superioare	Contabil șef.
Inspector serviciul personal și secretariat	1	1	politica pe cadre, lucrări de secretariat	medii-speciale	Director
Juristconsult	1	1	servicii și consultații juridice	superioare	Director
Inginer PM și TS	0,5		întreținerea în materie de protecție a muncii	medii-speciale	Director
Sectorul de salubritate și exploatare	35,6	29,6			
Maistru	1	1	activitatea sectorului salubritate și măsurile prevăzute de PM și TS	medii-speciale	Director
Controlor servicii comunale	4	3	evidența contractelor, contoarelor, facturilor	medii	Maistru
Șofer-auto (gunoier)	4	4	conducerea și întreținerea agregatului încredințat	medii	Maistru
Șofer-auto (autobasculant)	1	1	conducerea și întreținerea agregatului încredințat	medii	Maistru
Mașinist la buldozer	1	1	conducerea și întreținerea agregatului încredințat	medii	Maistru
Lăcătuș reparații utilaje sanitare	4	2	întreținerea rețelelor interioare a blocurilor locative	medii	Maistru
Sudor electric și gaze	1	1	efectuarea lucrărilor de sudat, verificarea aparatelor	medii	Maistru
Șofer-auto (de serviciu)	1		conducerea și întreținerea agregatului încredințat	medii	Maistru
Hamal la salubritate	10	8	lucrări de ridicare a gunoanelor	medii	Maistru
Paznic la poligon deșeuri	4	4	paza poligonului de deșeuri	medii	Maistru
Paznic parcul auto și administrație	4	4	paza parcului auto și a clădirii administrative	medii	Maistru
Deridicătoare	0,6	0,6	asigurarea ordinii în clădirea administrativă	medii	Maistru
TOTAL	42,1	35,6			

Sursa: Elaborat de „ProConsulting» S.R.L., în baza datelor ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Anexa 3. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, direcții, domenii de specializare, structura după sexe.

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 - 25	1
25 - 35	1
35 - 40	2
40 - 45	6
45 - 55	13
55 - 60	8
60 - 65	4
TOTAL	35

Structura pe vechime		
ani	Număr mediu scriptic vechime generală	Număr mediu scriptic vechime companie
0 - 10	4	27
10 - 15	1	2
15 - 20	8	4
20 - 25	5	0
25 - 35	13	2
35 - 40	2	0
40 - 45	2	0
TOTAL	35	35

Structura pe sexe	
Sex	Număr mediu scriptic
Masculin	28
Feminin	7
TOTAL	35

Structura pe domenii de specializare	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic
Director	1
Contabil	1
Economist	1
Jurist	2
Controlor servicii comunale	3
Maistru	1
Mașinist la buldozer	1
Lăcătuș reparații utilaje sanitare	2
Sudor electric și gaze	1
Șofer	5
Hamal la salubritate	10
Paznic	8
Muncitori necalificați	1
TOTAL	36

Structura pe direcții		
Funcție	Salubritate (colectare deșuri)	Altele
Controlori	3	
Șoferi-auto	4	
Mașinist- buldozerist	1	
Lăcătuși		2
Hamali	9	
Paznici	8	
Dedicatoare		1
TOTAL	25	3

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Anexa 4. Structura personalului, 2013

<i>Efectiv pe data de 01.01.2013</i>			
Funcție	Număr (pers.)		
	Total	Inclusiv	
		administrativ	muncitori
Aparatul administrativ	6,5	6,5	0
Director	1	1	
Contabil - șef	1	1	
Contabil	1	1	
Jurisconsult	1	1	
Inspector serviciul personal și secretariat	1	1	
Economist-șef relații cu abonații	1	1	
Inginer PM și TS	0,5	0,5	
Sectorul de salubritate și exploatare	35,6	1	34,6
Maistru	1	1	
Controlor servicii comunale	4		4
Șofer-auto (gunoier)	4		4
Șofer-auto (autobasculant)	1		1
Mașinist la buldozer	1		1
Lăcătuș reparații utilaje sanitare	4		4
Sudor electric și gaze	1		1
Șofer-auto (de serviciu)	1		1
Hamal la salubritate	10		10
Paznic la poligon deșeuri	4		4
Paznic parcul auto și administrație	4		4
Deridicătoare	0,6		0,6
TOTAL	42,1	7,5	34,6

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Anexa 5. Fișa de post a contabilului șef

A P R O B:
DIRECTOR ÎMGLC IALOVENI
CUJBĂ ION _____
"_____"

**ÎMGLC IALOVENI
STR.IURII GAGARIN 1" A"**

**FIȘA DE POST
RESPONSABIL DANU ELENA**

Funcția	Jurist
Scopul general al funcției	Juristul asigură asistența juridică și realizează implementarea prevederilor legislației RM în activitatea întreprinderii;
Director	Director ÎMGLC Ialoveni Ion Cujbă
Posturi subordonate	Numai dacă este cazul
Cui îi raportează?	directorului
Sarcini și responsabilități	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigură respectarea legislației RM în activitatea întreprinderii și asigură asistența juridică a acesteia; 2. Participă la alcătuirea regulamentelor, instrucțiunilor de funcție, contractelor și asigură introducerea modificărilor și completărilor din legislația RM; 3. Participă la examinarea scrisorilor, plîngerilor și cererilor parvenite de la consumatori și persoane juridice, în limitele competenței sale și pregătește răspunsurile corespunzătoare; 4. Verifică, din punct de vedere legal, întocmirea ordinelor, regulamentelor, dispozițiilor, contractului colectiv de muncă și a altor acte cu caracter legal, iar în cazurile necesare participă la întocmirea acestora; 5. În caz de necesitate expediază locatarilor înștiințări cu privire la datoriile acumulate; 6. Conlucrează, în caz de necesitate, cu organele Procuraturii și cu executorii judecătorești întru executarea hotărîrilor judecătorești și decide asupra tacticii de reprezentare în instanța de judecată; 7. Duce evidența persoanelor fizice și juridice care au fost date în judecată; 8. Îndeplinește toate împuternicirile specificate în art. 81 din Codul de Procedură Civilă al RM; 9. Îndeplinește toate sarcinile primite de la director pe întrebările ce țin de activitatea juridică a întreprinderii; 10. Participă la adoptarea măsurilor corespunzătoare și lucrul cu consumatorii pentru asigurarea achitărilor la timp pentru serviciile comunale prestate de către întreprindere; 11. Efectuează expertiza juridică a documentelor parvenite de la autorități; 12. Reprezintă interesele întreprinderii în baza procurii eliberate de către directorul întreprinderii.
Cerințe minime	- Studii superioare juridice (Facultatea de Drept)

achetul de remunerare	- experienta relevanta pe un post similar - cunoasterea limbii limba engleze - excelente abilitati de comunicare, putere de concentrare si capacitate de sinteza În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară. Salariul de bază 0,5(unitate) 1800 lei. Vechimea în muncă (%). Convenția colectivă nr.165 din 09.03.2010
Pe cine îl substituie	-
Cine îl substituie	-
Relații de colaborare	Colaborează cu Judecătoria, Procuratura, ect.
Mijloace de lucru/echipamentul utilizat	Instrumente specifice muncii de birou(computer,xerox,fax etc.) Legile R.Moldova
Condițiile de muncă	Timpul de muncă 4 ore pe zi luni-vineri,pauza masa 12:00-13:00

Numele și semnătura angajatului, Danu Elena _____

Inspector serviciul personal Tofan Elena _____

Data "_____" _____ 2012 tel.: 0 268 2-12-40

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Anexa 6. Statele de personal

Anexa nr. 2

A P R O B
 Directorul ÎM Gospodăria
 Locativ-Comunală Ialoveni

Ion Cujbă
 08 Ianuarie 2013

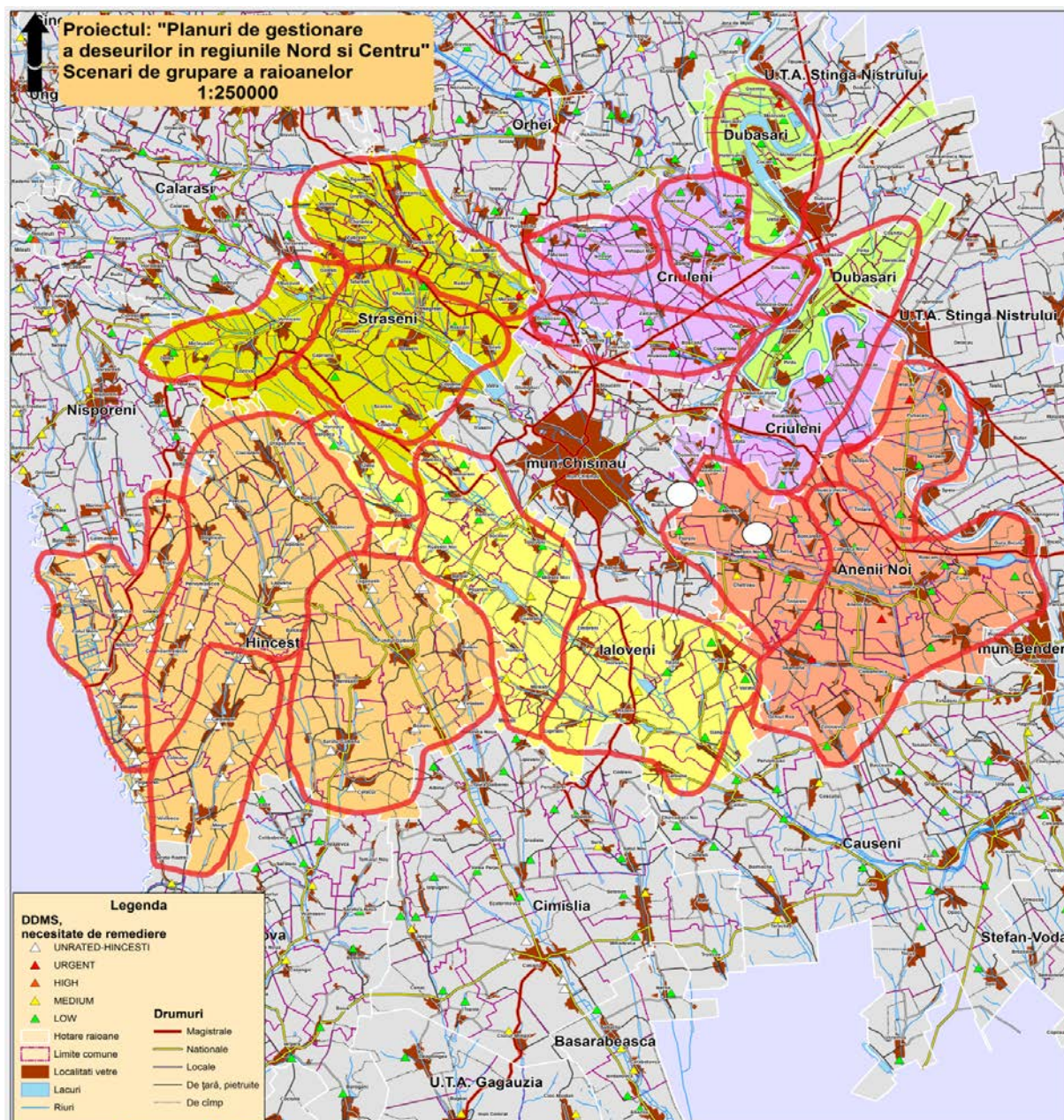
LISTA DE STATE

Întreprinderii Municipale Gospodăria
 Locativ - Comunală Ialoveni pe anul
 2013

	! Nr. !	! Cate- !	! t a r !	! Salariul !	! Salariul !	! Salariul !
	! pers. !	! goria !	! oră !	! lunar !	! tarifar !	! lunar !
1). Aparatul administrativ						
Director	1			5600	5600-0	5600-0
Contabil-sef	1			5100	5100-0	5100-0
Contabil	1			4000	4000-0	4000-0
Jurist-consultant	1			3600	3600-0	3600-0
Economist-șef relatii cu abon. I				5100	5100-0	5100-0
Insp.serv.pers. si secretariat I				3300	3300-0	3300-0
Injiner PM și TS	0.5			1200	600-0	600-0
Total:	6.5	x	x	x	27300-0	27300-0
1). Sectorul de salubritate și exploatare						
Maistru	1			3900	3900-0	3900-0
Controlor s/comunale	4			2600	10400-0	10400-0
Șofer-auto (gunoier)	4	I	15.32	10356-3	2589-1	12945-4
Șofer-auto (autobasculant)	1	I	14.14	2389-7	597-4	2987-1
Mașinist la bulldozer	1	V	16.97	2867-9		2867-9
Lăcătuș reparaț. util.sanitar	4	IV	16.56	11194-5		11194-5
Sudor electric și gaze	1	V	20.20	3413-8		3413-8
Șofer-auto (de serviciu)	1	I	14.14	2389-7	597-4	2987-1
Hamal la salubritate	10			2600	26000-0	26000-0
Paznic la poligon deșeuri	4			1100	4400-0	4400-0
Paznic parcul auto și adm.	4			1110	4400-0	4400-0
Deridecatoare	0,6			1100	660-0	660-0
Total:	35.5	x	x	x	82371-9	3783-9 86155-8
Total pe IM GLC:	42	x	x	x	109671-9	3783-9 113455-8

Sursa: ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

Anexa 7. Scenariul de regionalizare a sistemului de gestionare a deșeurilor în raioanele Ialoveni, Anenii Noi, Criuleni, Hâncești, Dubăsari, Strășeni, mun. Chișinău



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L.

Anexa 8. Cerințe pentru selecta terenul pentru amplasarea depozitelor de DMS

În lipsa criteriilor stabilite în legislația națională pentru amplasarea stațiilor de transfer, se va aplica cerințele pentru selecta terenul pentru amplasarea depozitelor de DMS, fiind important de a lua în considerație următorii factori:

- Compatibilitatea cu metodele de folosire a terenului din zona;
- Distanța de la locul de generare a deșeurilor (distanța de transportare);
- Distanța de la sursele de apă de suprafața și subterane;
- Distanța de la zonele sensibile din punct de vedere al protecției mediului;
- Elementele de protecție a sănătății personalului operator;
- Pericolul de inundații și sub-inundații, seisme, tasare, alunecări de pământ sau avalanșe ale amplasamentului;
- Condițiile geologice și hidrogeologice din zona.

Construcția depozitelor de DMS trebuie să se facă ținând cont de caracteristicile urbanistice ale localității conform planului de urbanism zonal.

Conform art.15 al Codului Funciar atribuirea terenului pentru construcția depozitelor de DMS se efectuează în două etape: atribuirea terenului și coordonarea în prealabil a amplasării obiectului. Comisia pentru selectarea terenului se creează de către autoritățile publice locale și include:

- președintele comisiei - primarul (vice-primarul) comunei, orașului, municipiului;
- membrii comisiei - reprezentanți parților interesate și a serviciilor competente (pentru reglementarea regimului proprietății funciare, urbanism, anti incendiara), ai organelor de control sanitar, protecție a mediului, serviciul veterinar, instituțiilor de proiectare, care efectuează proiectarea depozitului.

Terenurile destinate pentru construcția depozitului DMS trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

- existența unei bariere impermeabile naturale pentru ex-filtrarea apelor;
- influența minimă a depozitului asupra apelor subterane;
- asigurarea scurgerii libere a apelor (gravitaționale) de pe suprafața depozitului;
- să nu necesite lucrări ample de terasamente pentru realizarea sistemului de etanșare a depozitului;
- modificarea în timp a cotelor terenului ca urmare a depozitarii poate fi asimilată cu o formă de relief naturală, care se poate încadra armonios în peisajul ambiant;
- să nu fie traversată cu apeducte de apă potabilă.

Un factor important la alegerea terenului este direcția vântului dominant în raport cu așezările umane sau alte zone, ce pot fi afectate de emisii de poluanți în mediu. Se interzice amplasarea depozitelor DMS în:

- zona sanitară de protecție a surselor de alimentare cu apă potabilă;
- zonele și fasciile de protecție a râurilor și lacurilor;
- zonele de protecție a monumentelor istorice, arhitecturale, de cultură, ale naturii;
- pista de decolare și aterizare a aeroportului (nu mai aproape de 10 km);
- zonele de protecție a apelor terapeutice;
- zonele inundabile și sub-inundabile;
- zonele de turism și recreație;
- rezervațiile naturale;
- zonele și spațiile verzi.

Pe terenul de amplasare a depozitului se îndeplinesc lucrări topografice, geodezice, și hidrogeologice, care vor contribui la luarea deciziei definitive referitor la amplasarea depozitului de DMS. Reieșind din condițiile hidrogeologice, mai perfecte vor fi terenurile cu soluri argiloase și argilo-nisipoase.

Distanța de la locul generării deșeurilor este de asemenea un factor important în selectarea terenului destinat amplasării depozitelor DMS. Schema tipică recomandată, reieșind din condițiile naționale la o distanță de 3-5km, în scopul micșorării costului de deservire a evacuării DMS precum și cu scopuri de economisire a resurselor de combustibil. Totodată directivele UE impun exigente mari față de construcția și operarea depozitelor de DMS, cu utilizarea tehnologiilor performante pentru tratarea filtratului și captarea gazelor cu efect de seră, care necesită investiții mari. Ținând cont de restricțiile menționate în Comunitatea Europeană distanța până la depozit poate atinge și 100 km, depinde de densitatea populației. Obligativitatea implementării prevederilor directivei privind stocarea controlată a deșeurilor, 99/31/EC impune închiderea tuturor depozitelor ce nu corespund cerințelor și construcția altor noi, ceea ce va contribui la creșterea distanței amplasării depozitului față de locul generării deșeurilor.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L.

Anexa 9. Evoluția numărului de utilizatori ÎM Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni" după categorii

AGENȚI ECONOMICI și INSTITUȚII PUBLICE, număr contracte

luni/ani	2010	2011	2012	2013
1	n/a	6	2	1
2	n/a	4	2	2
3	n/a	3	1	4
4	n/a	6	2	5
5	n/a	1	3	8
6	n/a	1	1	1
7	n/a	2	3	n/a
8	n/a	2	2	n/a
9	n/a	1	2	n/a
10	n/a	1	4	n/a
11	n/a	2	1	n/a
12	n/a	2	4	n/a
total contracte noi	n/a	31	27	21
cumulativ pe an	180	211	238	259

PERSOANE FIZICE (SECTOR PARTICULAR), număr contracte pe casă

luni/ani	2010	2011	2012	2013
1	7	17	10	7
2	12	18	2	2
3	46	7	8	7
4	39	4	10	18
5	59	21	10	16
6	58	27	6	16
7	36	21	7	11
8	22	26	13	9
9	38	16	13	8
10	43	21	20	n/a
11	25	15	15	n/a
12	30	3	8	n/a
total contracte noi	415	196	122	94
cumulativ pe an	2305	2501	2623	2717

PERSOANE FIZICE (SECTOR PARTICULAR și BLOCURI), număr locatari

	privat	bloc
2010	6000	4515
2011	6000	4515
2012	6072	4382
2013, la data de 20.08	6523	3974

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L., în baza datelor Chestionarului completat de ÎM "Gospodăria Locativ-Comunală Ialoveni", datelor anexate la Deciziile Consiliului orășenesc (Anexa nr. 1 la Decizia nr 03 din 25.10.2011, Anexa nr.1 la Decizia 01 03 din 19.02.2013)

- Nume, prenume (denumire juridică)
- Adresa
- Nr contract, data semnării, data expirării, tarif, condiții colectare (inclusiv specifice)
- Istoricul achitării – suma facturat, achitat, datorii (lunar)
- Reclamații înaintate – cauza (în caz de datorii - suma, act verificare număr)
- Plângeri parvenite – data, cauza, soluționare

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L

Anexa 11. Principalii furnizori ai Întreprinderii

Nº	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	Agropiese TGR Grup SRL	Tehnică agricolă, piese de schimb
2	Apă Canal Chișinău	Servicii apă-canalizare
3	Aprotehpro SRL	Pompe, compresoare
4	Asistent Q SRL	Telefoane mobile
5	Automedcom SRL	Produse medicale
6	Bel Tractor SRL	Tehnică agricolă
7	Bifra Turcanu SRL	
8	Carolina Gutu SC SRL	Electrocasnice
9	Compania Internațională de Asigurări ASITO SA	Servicii asigurare
10	Convenda Lux SRL	Plombe pentru contoare
11	E.I. Vasilița I.I.	
12	Fanari Aftenii I.I.	
13	Filiala SA Moldtelecom C.T. Ialoveni	Telefonie fixă
14	Ghervas petrol SRL	Petrol
15	Ialoveni Gaz SRL	Gaz natural
16	ICS RED Union Fenosa SA	Energie electrică
17	Ingaz Auto SRL	Baloane gaz
18	Interloc SRL	Cartuse printere
19	Mac Nic Com SRL	Tehnica de calcul
20	Maxino SRL	
21	Moldtelecom SA	Servicii telefonie
22	Ora Locală SRL	Ziar local
23	Orange Moldova SA	Telefonie mobilă
24	Orion SRL	Construcții metalice
25	Oxigen MT	
26	Pinzaru Sergiu II	
27	Radop OPT SRL	Birotică
28	Tatiana Turcanu II	Auto service

Sursa: ÎM „Gosodăria Locativ-Comunală Ialoveni”

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