

# RAPORT

Proiect de consultanță: **ANALIZA DIAGNOSTIC**

## Întreprinderea Municipală "Servicii Comunal- Locative Orhei"



**Chișinău, 2014**



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

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

## Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

**Contractor:**

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

**Partener:**

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

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

## CUPRINS

<b>1. INTRODUCERE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic .....	8
1.2 Metodologia aplicată.....	9
<b>2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII</b> .....	<b>10</b>
2.1.Date generale.....	10
2.2.Istoricul creării și activității .....	11
2.3.Profilul de activitate .....	12
<b>3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII</b> .....	<b>13</b>
3.1.Analiza juridică și instituțională.....	13
3.1.1. Legislația aplicabilă.....	13
3.1.2. Analiza cadrului instituțional.....	13
3.1.3. Analiza aspectelor juridice.....	16
3.1.4. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești .....	18
3.1.5. Concluzii.....	18
3.2.Analiza operațională.....	21
3.2.1. Organizarea procesuală a activității.....	21
3.2.2. Analiza tehnică.....	23
3.2.3. Managementul calității și mediului.....	31
3.3.Analiza de marketing .....	32
3.3.1. Abonații serviciilor de utilitate publică.....	32
3.3.2. Politica de lucru cu abonații .....	34
3.3.3. Politica tarifară .....	45
3.3.4. Facturarea și colectarea plăților .....	49
3.3.5. Concurenți locali.....	50
3.3.6. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia .....	50
3.4.Analiza procesului de management.....	51
3.4.1. Planificarea strategică .....	51
3.4.2. Structura organizatorică .....	54
3.4.3. Sistemul de management .....	59
3.4.4. Stilul de management.....	65
3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță .....	66
3.5.Analiza managementului resurselor umane.....	71
3.5.1. Gestiunea resurselor umane.....	71
3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane.....	77
3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	80
3.5.4. Concluzii.....	82
3.6.Analiza financiar - contabilă .....	83
3.6.1. Analiza managementului financiar.....	83
3.6.2. Analiza economico-financiară.....	87
3.6.1. Analiza indicatorilor economico-financiarilor.....	105
<b>ANEXE</b> .....	<b>110</b>

## LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID.....	8
Tabelul 2. Principalele direcții de activitate ale ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei .....	12
Tabelul 3. Descrierea procesuală a principalelor direcții de activitate ale ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei .....	21
Tabelul 4. Infrastructura de colectare a DMS.....	26
Tabelul 5. Proiecte finanțate din proiecte de finanțare .....	27
Tabelul 6. Evoluția abonaților la serviciile de salubritate, 2010-2012.....	32
Tabelul 7. Grad de acoperire a numărului de utilizatori după categorii.....	33
Tabelul 8. Lista celor mai mari abonați ai ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei .....	33
Tabelul 9. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții.....	34
Tabelul 10. Tarifele în vigoare pentru serviciile ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei .....	46
Tabelul 11. Tarifele pe activitatea de transportare și nivelare a deșeurilor solide pe localități.....	46
Tabelul 12. Structura tarifului privind transportarea și nivelarea deșeurilor, or. Orhei .....	47
Tabelul 13. Structura cheltuielilor privind prestarea serviciilor către APL.....	48
Tabelul 14. Lista principalilor furnizori ai ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei.....	50
Tabelul 15. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	52
Tabelul 16. Procesul recomandat de planificare strategică.....	52
Tabelul 17. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	60
Tabelul 18. Infrastructura informațională a ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	61
Tabelul 19. Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	62
Tabelul 20. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	63
Tabelul 21. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	66
Tabelul 22. Nivelurile controlului intern la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	68
Tabelul 23. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	78
Tabelul 24. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010.....	79
Tabelul 25. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011.....	79
Tabelul 26. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012.....	79
Tabelul 27. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei.....	81
Tabelul 28. Structura adaosurilor la salarii în dependență de tipul muncii prestat.....	82
Tabelul 29. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM SCLO .....	86
Tabelul 30. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012.....	87
Tabelul 31. Modificările efectuate a mijloacelor fixe în anii 2010-2012, lei .....	90
Tabelul 32. Mijloacele fixe procurate în anul 2012 .....	90
Tabelul 33. Analiza mijloacelor fixe după categorii de uzură .....	91
Tabelul 34. Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată, lei (2010 – 2012) .....	92
Tabelul 35. Evoluția creanțelor în dependență de domeniul de activitate, lei (2010-2012).....	93
Tabelul 36. Evoluția creanțelor privind transportarea gunoiului cont. 228 4 în dependență de termenul expirat de plată, lei (2010 – 2012).....	93
Tabelul 37. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată, lei (2010 – 2012) .....	94
Tabelul 38. Raportul de profit și pierderi, analiza pe orizontală și verticală (mii lei) .....	95
Tabelul 39. Evoluția veniturilor pe tipuri de servicii, 2010-2012, lei / % .....	96
Tabelul 40. Structura veniturilor din transportarea deșeurilor solide și menajare, lei / %.....	98
Tabelul 41. Structura costurilor totale a ÎM, lei / %.....	98
Tabelul 42. Structura costurilor totale pe tipuri de cheltuieli, lei / % .....	99
Tabelul 43. Structura costurilor directe pe tipuri de cheltuieli, lei / % .....	99
Tabelul 44. Structura cheltuielilor privind serviciile de iluminat, lei / %.....	100
Tabelul 45. Structura cheltuielilor generale și administrative.....	101
Tabelul 46. Profitul brut pe tipuri de activități .....	102
Tabelul 47. Sursele de finanțare a cheltuielilor generale și administrative.....	103

Tabelul 48. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012).....	103
Tabelul 49. Analiza indicatorilor de profitabilitate .....	105
Tabelul 50. Analiza indicatorilor de lichiditate .....	106
Tabelul 51. Viteza de rotație .....	107
Tabelul 52. Calcularea pragului de rentabilitate .....	108
Tabelul 53. Nivelul maxim de credite admisibile, lei.....	109
Tabelul 54. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment .....	109

**LISTA FIGURILOR**

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID.....	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale .....	9
Figura 3. Platforme pentru colectarea deșeurilor la blocuri locative, centre comerciale, case private.....	25
Figura 4. Structura morfologică a deșeurilor solide transportate la poligonul orășenesc Orhei, % .....	26
Figura 5. Imaginea depozitului actual .....	30
Figura 6. Organigrama ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	58
Figura 7. Structura sistemului informațional ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" .....	61
Figura 8. Echipa de conducere «Servicii Comunal Locative Orhei» .....	72
Figura 9. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii .....	73
Figura 10. Dezvoltarea strategiei de HR.....	73
Figura 11. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012.....	78
Figura 12. Evoluția ratei de mobilitate, 2010-2012 .....	78
Figura 13. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012.....	79
Figura 14. Structura personalului după direcții de activitate, 2010-2012 .....	80
Figura 15. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2010-2012, lei.....	81
Figura 16. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2010-2012, lei.....	81
Figura 17. Structura sistemului managementului financiar.....	83
Figura 18. Structura sistemului și procesului managementului financiar al ÎM SCLO .....	84
Figura 19. Structura activelor (2010 - 2012) .....	89
Figura 20. Structura Mijloacelor fixe, anii 2010-2012 .....	89
Figura 21. Structura activelor nemateriale .....	89
Figura 22. Structura mijloacelor fixe după subdiviziuni, 2012 .....	89
Figura 23. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri .....	90
Figura 25. Structura creanțelor (2010 - 2012).....	92
Figura 24. Structura activelor curente (2010 - 2012).....	91
Figura 26. Structura stocurilor (2010 - 2012).....	92
Figura 27. Structura pasivului, 2010 - 2012.....	93
Figura 28. Structura datoriilor pe termen lung, 2010 - 2012 .....	94
Figura 29. Structura datoriilor pe termen scurt, 2010 - 2012.....	94
Figura 30. Structura veniturilor din prestarea serviciilor pe consumatori, lei.....	96
Figura 31. Structura veniturilor din activitatea operațională 2010 – 2012, %.....	97
Figura 32. Structura veniturilor din prestarea serviciilor 2010 – 2012, %.....	97
Figura 33. Evoluția serviciilor de iluminare .....	98
Figura 34. Structura cheltuielilor de salubritate, % .....	100
Figura 35. Structura CGA, 2012 .....	101

**LISTA ANEXELOR**

Anexa 1. Scenariul de regionalizare a sistemului de gestionare a deșeurilor în raioanele Orhei, Anenii Noi, Criuleni, Hâncești, Dubăsari, Strășeni, mun. Chișinău .....	110
Anexa 2. Cerințe pentru selecta terenul pentru ampoloarea depozitelor de DMS .....	111
Anexa 3. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere .....	112
Anexa 4. Cerințe pentru selecta terenul pentru ampoloarea depozitelor de DMS .....	113
Anexa 5. Calculul tarifului pentru serviciul de deservire a blocurilor locative (în baza cheltuielilor pentru anul 2011) .....	115
Anexa 6. Calculul tarifului pentru lucrările de nivelare a deșeurilor solide la gunoiște cu tractor T-130 pentru 1 m3. ....	116
Anexa 7. Centralizarea cheltuielilor pentru strângerea și transportarea deșeurilor solide. ....	117
Anexa 8. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de întreținere a spațiilor verzi din or. Orhei .....	122
Anexa 9. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a cimitirelor din or. Orhei. ....	123
Anexa 10. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a sistemii de iluminare publică și semafoarelor din or. Orhei.....	123
Anexa 11. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de măturare și întreținere a căilor publice din or. Orhei .....	124
Anexa 12. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a drumurilor din or. Orhei și a obiectivelor din domeniul public .....	126
Anexa 13. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de salvamare a lacului din or. Orhei.....	129
Anexa 14. Servicii de transportare a deșeurilor de pe terenurile publice .....	129
Anexa 15. Rubrici recomandate pentru registrul utilizatorilor .....	129
Anexa 16. Fluctuația personalului, 2010-2012 .....	130
Anexa 17. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă în companie, după sexe .....	131
Anexa 18. Structura personalului, 2013 .....	132
Anexa 19. Fișa de post a șefului slujbei "Amenajarea orașului" .....	133
Anexa 20. Statele de personal .....	135
Anexa 21. Lista mijloacelor fixe la data de 01.10.2013.....	136
Anexa 22. Bilanțul de repartiție a patrimoniului la 15.05.2012, mii lei .....	141
Anexa 23. Schema de amplasare a platformelor pentru DMS.....	142
Anexa 24. Schema amplasării urnelor stradale pe străzile orașului Orhei .....	144
Anexa 25. Schema sectoarelor de lucru pentru măturători.....	145
Anexa 26. Sistemul de iluminat stradal (exterior).....	146
Anexa 27. Act de inventariere a rețelelor de iluminare publică și a punctelor de transformare din orașul Orhei la data de 07.11.2011 .....	147

## 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  
SCLO - Servicii Comunal-Locative Orhei  
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.

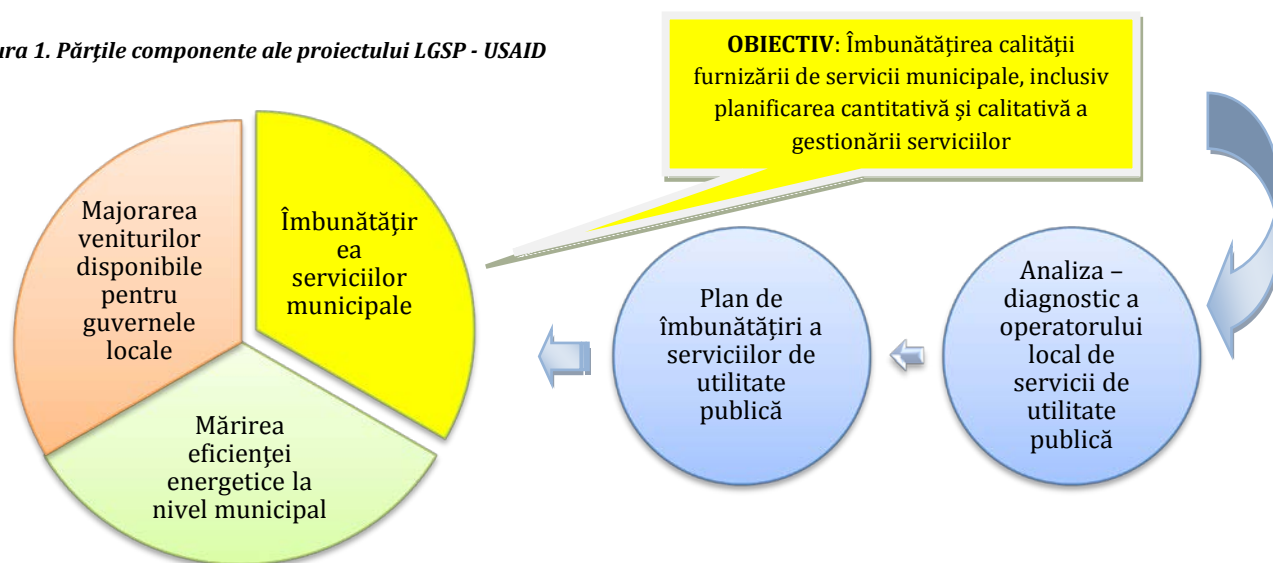
#### SCOPUL proiectului LGSP:

- 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 a acestuia

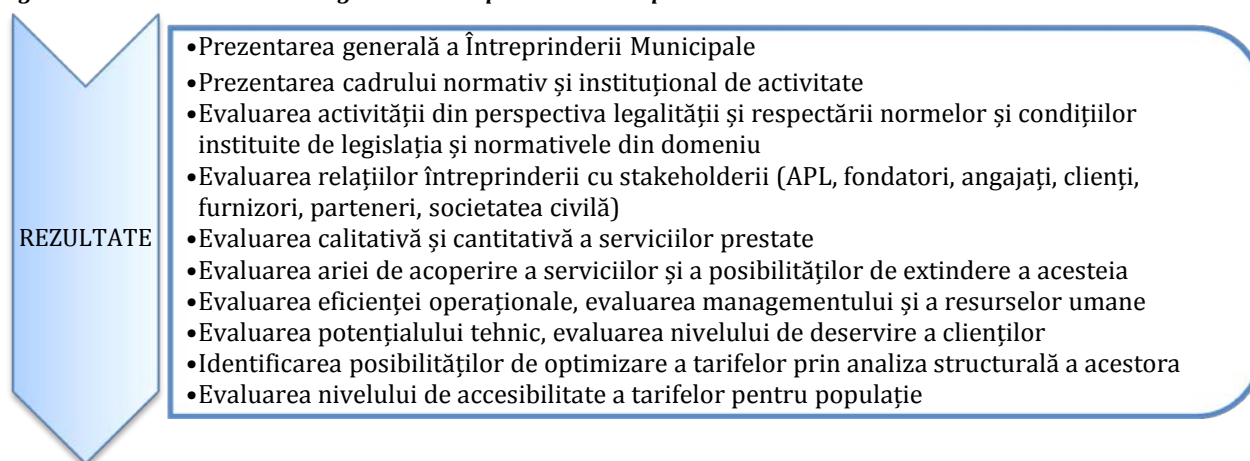
Tabelul 1. Localități - parteneri în cadrul proiectului LGSP - USAID

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

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



Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



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

## 1.2 Metodologia aplicată

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

## 2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTRERINDERII

### 2.1. Date generale

<b>Denumire completă</b>	ÎNTRERINDEREA MUNICIPALĂ "SERVICII COMUNAL-LOCATIVE" ORHEI <sup>1</sup>
<b>Denumirea prescurtată</b>	Î.M. "SERVICII COMUNAL-LOCATIVE" ORHEI
<b>Forma juridică de organizare</b>	Întreprindere municipală
<b>IDNO<sup>2</sup></b>	1003606002183 <sup>3</sup>
<b>Cod fiscal</b>	7400050 <sup>4</sup>
<b>Cont de decontare</b>	c/d 222471500159BC <sup>5</sup> c/b BSOCMD2X715
<b>Data înregistrării de stat</b>	14.01.1993
<b>Modul de constituire</b>	Nou creată
<b>Sediul</b>	MD-3501, str. Renașterii Naționale, 18, or. Orhei, Republica Moldova Telefon: 0-235-21821 Fax: 0-235-21789 E-mail: sclorhei@gmail.com
<b>Obiectul principal de activitate</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Alte activități de servicii individuale</i></li> <li>2. <i>Activități de pompe funebre și servicii similar</i></li> <li>3. <i>Activități de întreținere corporală</i></li> <li>4. <i>Construcții generale de clădiri</i></li> <li>5. <i>Construcții inginerești civile</i></li> </ol>
<b>Capital social</b>	30 772 708 lei
<b>Fondator</b>	PRIMĂRIA ORAȘULUI ORHEI, IDNO: 1007601008007, Sediul: MD-3501, str. Vasile Mahu, 160, or. Orhei, Republica Moldova Cota: 30 772 708 lei (100%)
<b>Administrator</b>	PULBERE Nicanor, IDNP 0970506542118

<sup>1</sup> Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 23795 din 02.08.2011

<sup>2</sup> IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

<sup>3</sup> Conform Certificatului de înregistrare MD 002372 din 05.01.2005

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

<sup>5</sup> <http://orhei.md/orhei/default/menu/30#sthash.JF3Iop7B.dpuf>

## 2.2. Istoricul creării și activității

<b>09.1945</b>	Fondarea Serviciului Comunal de lichidare a ruinilor și evacuarea gunoiului <sup>5</sup> în orașul Orhei
<b>anii '50</b>	Fondarea Serviciul Exploatării locative <sup>5</sup> care efectua controlul și deservirea fondului locativ al orașului Orhei
<b>anii '50</b>	Reorganizarea Întreprinderii în Direcția de producere a gospodăriei comunal locative (DPGCL) care efectua lucrări de reparație a fondului locativ și a drumurilor, formată din două secții: s secția salubritate și secția locativă <sup>5</sup>
<b>1988</b>	Reorganizarea Întreprinderii în Asociația Teritorială Interamurală a gospodăriei de producere comunal locativă, (ATIGPCL) a cărui domeniu de activitate cuprinde: salubritatea orașului, complexul de asanare, secția rețelelor ingineresti de canalizare și apeduct, amenajarea orașului, direcția de reparații a drumurilor, secția servicii funerare ș.a. <sup>5</sup>
<b>1990</b>	Reorganizarea Întreprinderii în Direcția de producere a gospodăriei locativ-comunale, care avea ca principalele domenii de activitate: salubritatea orașului, secția locativă, secția amenajarea orașului, stația de salvare pe apă <sup>5</sup>
<b>14.01.1993</b>	Înregistrarea de stat a ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" <sup>3</sup>
<b>01.07.1998</b>	Înregistrarea ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" în calitate de subiect al impunerii la TVA <sup>4</sup>
<b>29.09.2000</b>	Transmiterea patrimoniului Direcției de producție a gospodăriei locativ-comunale Orhei în proprietatea Primăriei or. Orhei <sup>6</sup> Reorganizarea Întreprinderii în ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" Aprobarea Statutului ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" <sup>7</sup>
<b>2006</b>	Decernarea colectivului ÎM „SCL-Orhei” a Diplomei de gradul II pentru cel mai bun antreprenor în sfera Prestări Servicii, Categoria întreprinderi mari, în cadrul Concursului Raional Orhei
<b>14.03.2008</b>	Lansarea procedurii de reorganizarea Întreprinderii prin separarea ÎM "Centrale și Rețele Termice" Orhei <sup>8</sup> <i>✍ Procedura de reorganizare a fost finisată la 31.05.2012</i>
<b>2008</b>	Decernarea colectivului ÎM „SCL-Orhei” a Diplomei de onoare pentru contribuția adusă în organizarea acțiunilor culturale dedicate Zilei Victoriei și Zilei Europei, și a Diplomei de gradul 2 pentru „Cel mai bun antreprenor 2008”
<b>2009</b>	Decernarea colectivului ÎM „SCL-Orhei” a Diplomei cu prilejul „Zilei Profesionale a constructorului, pentru activitate prodigioasă, contribuții personale și aportul întreprinderii la dezvoltarea durabilă a comunității”

<sup>6</sup> Conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova Nr. 439 din 10.05.2000 "Cu privire la transmiterea întreprinderilor comunal-locative în proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale" și conform ordinului Ministerului Mediului și Amenajării Teritoriului al Republicii Moldova Nr. 288 din 26.05.2000 Cu privire la transmiterea întreprinderilor comunal-locative în proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale", în baza actului de primire-predare a Direcției de producție a gospodăriei locativ-comunale Orhei din 26.06.2000, coordonat cu Ministerul Mediului și Amenajării Teritoriului (28.06.2000) și aprobat de Departamentul Privatizării și Administrării proprietății de Stat (30.06.2000)

<sup>7</sup> Conform Deciziei Consiliului municipal Orhei nr. 13.3 din 29.09.2000

<sup>8</sup> Conform Deciziei Consiliului municipal Orhei nr. 6.13 din 20.10.2007, modificată prin Deciziile Consiliului municipal Orhei nr. 8.15 din 14.12.2007 și nr. 5.7 din 25.03.2008

### 2.3. Profilul de activitate

**Tabelul 2. Principalele direcții de activitate ale ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei**

Nº	Domeniu de activitate	Descriere
1.	Salubritatea orașului	<i>Colectarea și transportarea deșeurilor menajere solide Nivelarea deșeurilor la depozitul de deșuri</i>
2.	Amenajarea orașului	<i>Măturarea căilor publice Întreținerea drumurilor Întreținerea spațiilor verzi Întreținerea cimitirelor Întreținerea rețelelor orășenești de iluminare stradală Întreținerea rețelei orășenești de semafoare</i>
3.	Exploatarea fondului locativ	<i>Întreținerea blocurilor de locuit (deservirea blocului) Chiria apartamentelor neprivatizate Eliberarea certificatelor populației la locul de trai Acordarea și anularea vizelor de reședință</i>
4.	Deservirea ascensoarelor	<i>Întreținerea ascensoarelor</i>
5.	Stația de salvare pe apă	<i>Servicii de salvamare</i>

**Sursa:** Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei



**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.

### 3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII

#### 3.1. Analiza juridică și instituțională

##### 3.1.1. Legislația aplicabilă

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

- ❖ Legea nr.1402 din 24.10.2002 privind serviciile publice de gospodărie comunală;
- ❖ Legea nr.1134 din 02.04.1997 privind societățile pe acțiuni;
- ❖ Legea nr.845 din 03.01.1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi;
- ❖ Legea nr.220 din 19.10.2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali;
- ❖ Legea nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală;
- ❖ Legea nr.523 din 16.07.1999 cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ teritoriale;
- ❖ Legea 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 a fost fondată în luna septembrie 1945 ca Serviciu Comunal de lichidare a ruinilor și evacuarea gunoiului.

În anii 50 începând cu construcția blocurilor de locuit a fost fondat Serviciul Exploatații locative care efectua controlul și deservirea fondului locativ a orașului. În anii 70 întreprinderea a fost reorganizată în Direcția de producere a gospodăriei comunal locative (DPGCL) care efectua lucrări de reparație a fondului locativ și a drumurilor. La rîndul ei această direcție era formată din două secții:

- 1) Secția salubritate;
- 2) Secția locativă;

În 1988 întreprinderea a fost reorganizată în : Asociația Teritorială Interamurală a gospodăriei de producere comunal locativă, (ATIGPCL) a cărui domeniu de activitate era specificat p/u multiplele activități orașenești:

1. Salubritatea orașului;
2. Complexul de asanare;
3. Secția rețelelor ingineresti de canalizare și apeduct;
4. Amenajarea orașului;
5. Direcția de reparații a drumurilor;
6. Secția servicii funerare ș.a.

În anul 1990 întreprinderea a fost reorganizată în Direcția de producere a gospodăriei comunale locative. În cadrul acestei întreprinderi a fost incluse principalele domenii de activitate ca:

- Salubritatea orașului;
- Secția locativă;
- Secția amenajarea orașului;
- Stația de Salvare pe Apă.

În anul 2000 în baza ordinului Ministerului Mediului și Amenajării Teritoriului „cu privire la transmiterea întreprinderilor locativ comunale în proprietate publică a unităților administrativ-teritoriale”, a fost transmisă din proprietatea statului în proprietatea Primăriei or.Orhei, fiind reorganizată în Î.M. „SCL-Orhei”,care activează pînă în prezent avînd următoarele domenii de activitate:

- Amenajarea oraşului;
- Exploatarea fondului de locuinţe;
- Salubritatea oraşului;
- Staţia de Salvare pe Apă.

Descrierea domeniilor de activitate corespund cerinţelor CAEM.

### **Forma de proprietate**

În prezent, activele existente întreprinderii sunt deţinute de către Consiliul oraşenesc Orhei, gestiunea fiind încredinţată Întreprinderii Municipale " SCL-Orhei".

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

### **Analiza actelor de constituire**

Actul de constituire al Întreprinderii " SCL-Orhei" este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator şi transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

Statutul atribuie întreprinderii personalitate juridică şi oferă o descriere a scopului şi a sarcinilor acesteia, reglementări generale referitoare la patrimoniul, administrarea, activitatea economică şi socială a întreprinderii.

Conţinutul statutului este unul comun majorităţii statutelor întreprinderilor municipale şi conţine 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 conţine reglementări exhaustive referitoare la independenţa patrimonială, financiară şi managerială.

### **Analiza Regulamentelor interne**

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

Pentru desfăşurarea activităţii de prestare a serviciilor de alimentare cu apă si de canalizare este necesar de a elabora si aproba un sir de documente si aprobări care demonstrează abilitatea capacităţilor de operare si asigurarea siguranţei serviciilor, cum ar fi Planul Operaţional Social şi de mediu, Strategia de comunicare, un manual operaţional. Lipsa acestor documente se motivează prin lipsa de mijloace financiare necesare pentru elaborarea lor.

### **Raporturi societate-fondatori**

Conform actului de constituire întreprinderea este subordonată fondatorului său – Consiliului oraşănesc Orhei.

Organul de conducere al ÎM " SCL-Orhei" este fondatorul, rolul căruia îl îndeplineşte Primăria oraşului Orehi, fiind gestionată de Primar.

Părţile implicate în organizarea şi gestionarea activităţii Întreprinderii este Primarul şi Directorul Întreprinderii. Părţile implicate în elaborarea şi aprobarea structurii organizatorice a Întreprinderii sunt Primarul şi Directorul Întreprinderii.

Pentru coordonarea activităţii Întreprinderii în baza Statutului ÎM " SCL-Orhei" Directorul:

- coordonează activitatea ce ţine de cadrele Întreprinderii
- coordonează activitatea privind lucrările de aprovizionare cu apă potabilă, canalizare, salubritate şi alte servicii prestate populaţiei
- controlează respectarea de către Contabil Şef a deciziilor Consiliului oraşenesc şi dispoziţiilor Primarului
- soluţionează problemele apărute în activitatea Întreprinderii
- coordonează activitatea de creare a bazei tehnico-materiale a Întreprinderii
- aprobă Regulamentul intern al Întreprinderii
- coordonează activitatea de protecţie socială a angajaţilor

- propune măsuri de protecție a muncii salariaților
- stabilește alocarea surselor financiare necesare activității Întreprinderii
- audiază trimestrial raportul financiar necesare activității Întreprinderii
- propune Consiliului orășenesc modul de remunerare și salariu pentru angajați
- propune crearea noilor servicii prestate populației
- gestionează patrimoniul Întreprinderii, propune fondatorului procurarea și înstrăinarea patrimoniului.

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

### **Aspecte funcționale**

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

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

Consiliul Orășenesc are următoarele competențe:

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

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

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

La sesiunile consiliului se discută problemele care apar în gestiunea serviciilor prestate pe teritoriul orasului. Între Consiliul local și întreprindere nu există un Contract de gestiune al serviciilor de alimentare cu apă și canalizare. Primăria nu practică aprobarea Planurilor de investiții, Planurilor de ocrotire a mediului și a altor documente care ar putea îmbunătăți managementul întreprinderii.

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

Conform Statutului ÎM " SCL-Orhei" Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul:

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

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

## 3.1.3. Analiza aspectelor juridice

**Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)**

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

Cu toate că întreprinderea are debitori pentru serviciile prestate, cu aceștia se lucrează activ și se asigură stingerea datoriilor, evitându-se încasarea lor prin instanța de judecată.

Colectarea datoriilor are loc prin:

- Indicarea termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată
  - în chitanțele de plată
  - în contractele de prestare a serviciilor
- Urmărirea achitărilor de către Directorul Întreprinderii
- Preîntâmpinări scrise, nominale privind datoria existentă și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat utilizatorul va fi deconectat de la traseul de apă potabilă și cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei
  - ✍ Distribuire preîntâmpinărilor e realizată prin intermediul Controlorilor de sector
- Restructurarea datoriilor, în baza unui grafic de reeșalonare
- Negocieri directe cu datornicii purtate, la domiciliul/sediul utilizatorului sau prin telefon, de către reprezentanții Întreprinderii.

**Lista agenților economici care au restanță la facturile privind transportarea și nivelarea deșeurilor solide și menajere.**

Nr.de ordine	Denumirea	Suma/lei
1	IMSP Spitalul de Psihiatrie	3830,4
2	I.I.Nastas	1821,88
3	I.I.S.Cojocari	1596
4	I.I.P.I.Colesnic	1539,36
5	SA Orhei-Vin	736,6
6	SA Construcția 24	1294
7	SA Basarabia	3864,77
8	SA Drum -2 Orhei	1675,8
9	SA JLC	1452,36
10	SRL Ramiconf-Grup	2886,1
11	SC Tropos-Grup SRL	1388,52
12	SC Sandcons SRL	133,04
13	SRL Ultimul Banut	3360
14	SRL Lius-Crist	49
15	SRL Orhprod	2270,8
16	SRL Muntixari	1546,35
17	SC B.I.Trans SRL	700,16
18	SRL Unidalus	159,6
19	SRL ST-COMP	47,88
20	IIP A SOM din Orhei SRL	936,88
21	SRL Salvi	638,4
22	SRL Achizitii Agricole	240,3
23	SRL Plastconfort	166,08
24	SC Plamalcom SRL	2223,36
25	SRL Catadri	156,64
26	SRL VAMIDIS-TEH	438,4



27	SRL PRO A & I SERVICE	383,04
28	SC Monozalia-Lux SRL	957,6
29	SRL VANLIAL	829,92
30	Firma Modern-Gaz SRL	310,44
31	SRL Final Auto	127,68
32	SRL Natanael Service	2633,4
33	SC Movebian SRL	191,52
34	SRL Crumacom Product	574,56
35	P.F. Ciutileva Svetlana	211,72
36	Cooperativa de Consum	386,4
37	P.F.Dvornic Roman	1084,28

Numărul agenților economici ce au datorii mai mari de 1 an a rămas același ca și în anii precedenți, pe când valoarea datoriilor acestora s-a majorat cu 39%.

### Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Întreprinderea Municipală „SCL Orhei” prestează servicii în baza contractelor de servicii. Acesta prevede respectarea următoarelor aspecte:

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

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu majoritatea utilizatorilor.

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

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

- Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor
- Perfectare contract privind furnizarea serviciilor
- Încheiere contract privind furnizarea serviciilor

Colectarea plăților are loc la casieria Întreprinderii, prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii

Contractul este unicul document care certifică oficial bransarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.

Pachetul de documente necesare pentru transportarea deșeurilor solide și menajere

**Pachetul de documente necesare persoanelor juridice (agenții economici) la întocmirea contractului cu ÎM”Servicii Comunal Locative” Orhei pentru transportarea deșeurilor solide și menajere:**

- Copia certificatului de înregistrare a întreprinderii
- Extras a certificatului de înregistrare a întreprinderii
- Copia contractului de locațiune/ Copia autorizației de funcționare
- Rechizite bancare, telefon de contact

**Pachetul de documente necesare persoanelor fizice (populație) la întocmirea contractului cu ÎM”Servicii Comunal Locative” Orhei pentru transportarea deșeurilor solide și menajere:**

- Cartea de imobil
- Buletin de identitate( persoanele care stau la evidență)
- Certificat de naștere copil
- Eliberarea pachetului cu documente de privatizare:
- Copia contului personal

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

#### **Raporturi juridice dintre societate și sindicat**

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

#### **Raporturi juridice dintre societate și patronat**

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

### **3.1.4. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești**

Întreprinderea nu este membru al vre-unei asociații obștești.

### **3.1.5. Concluzii**

Impactul fondatorului (administrației publice în general) asupra întreprinderii este permanent, consistent dar nici pe departe pozitiv. Realitatea ultimilor ani a dezvoltat o serie de 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;
- Lipsa dorinței de a eficientiza activitățile, atunci când nu sunt concurenți, iar costurile sunt știute.

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

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

bunuri, condițiile de exploatare, modul de restituire, etc.

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

serviciu la cele mai bune condiții de calitate și preț. În alt caz, autoritățile își vor crea propriul operator sau vor delega gestiunea către cel mai convenabil.

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

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

**Avantajele societății pe acțiuni:**

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

Desigur că această formă de organizare are și dezavantaje:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 3.2. Analiza operațională

### 3.2.1. Organizarea procesuală a activității

Tabelul 3. Descrierea procesuală a principalelor direcții de activitate ale ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei

Direcție	Activități curente realizate
Amenajarea orașului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Măturatul manual al străzilor, trotuarelor și aleilor, adunarea gunoiului stradal</li> <li>• Instalarea și reparația urnelor stradale</li> <li>• Întreținerea și curățarea urnelor stradale</li> <li>• Curățarea rigolelor</li> <li>• Repararea, instalarea și vopsirea băncilor din străzile și scuarle orașului</li> <li>• Curățatul manual al zăpezii și gheții de pe trotuare și alei</li> <li>• Văruitul bordurilor și copacilor</li> <li>• Organizarea și amenajarea locurilor publice pentru manifestații publice (instalarea scenei, banere, afișarea simbolurilor)</li> <li>• Întreținerea și reparația monumentelor orășenești, scuarlelor</li> <li>• Exploatarea și întreținerea cimitirelor orășenești</li> <li>• Prinderea câinilor vagabonzi</li> <li>• Curățarea piscinelor și havuzurilor</li> </ul>
Amenajare spații verzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semănarea și îngrijirea ierbii</li> <li>• Sădirea și îngrijirea, întreținerea florilor, arbuștilor, arborilor din scuarle, alei, parcuri</li> <li>• Lucrările la etapa de primăvară și toamnă: protecția plantelor și arborilor, săpatul, prășitul, fertilizări cu îngrășăminte chimice și organice</li> <li>• Lucrări de întreținere și conservare a spațiilor verzi prin: cosiri manuale și mecanice, adunarea resturilor vegetale și încărcarea în mijloace de transport, supraînsămînțări, lucrări de irigare și udare manuală</li> <li>• Oformarea și îngrijirea gazoanelor, rondurilor</li> <li>• Degajarea scuarlelor, aleilor de frunze, crengi</li> <li>• Lucrări de tăiere și formare a coroanelor la copacii decorativi și arbuști prin tăiere mecanică sau manuală cu respectarea cerințelor horticole</li> <li>• Lucrări de plantat arbori, copaci decorativi și arbuști ornamentali din specii valoroase, respectând cerințe fitotehnice și silotehnice respective: săpat gropi, mocirlit, tăiere de formare a rădăcinilor și tulpinilor, udat</li> <li>• Lucrări de săpat peluze în vederea înființării de noi culturi floricole</li> <li>• Lucrări de irigare și udări normale a florilor și spațiilor verzi</li> <li>• Lucrări de fertilizare și igienizare</li> <li>• Tăieri de formare a gardurilor vii din arbuști situate pe suprafețele administrate</li> <li>• Programe de întreținere și înfrumusețare a spațiilor verzi</li> <li>• Tăierea puieților</li> <li>• Defrișarea și curățirea arborilor de crengi uscate în condiții restrânse de lucru</li> <li>• Cosirea ierburilor de pe terenurile aferente drumurilor</li> <li>• Defrișarea copacilor din străzile orașului</li> </ul>
Deservire spațiu locativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparații curente la elementele constructive ale blocurilor (scară, acoperiș, subsol, intrări)</li> <li>• Revizia tehnică semestrială a blocurilor locative</li> <li>• Pregătirea fondului locativ pentru perioada de toamnă - iarnă (conform programului de acțiuni)</li> <li>• Reabilitarea blocurilor locative (conform programului aprobat pe 10 ani)</li> <li>• Reparații capitale ale acoperișurilor conform proiectului-tip</li> <li>• Deservirea ascensoarelor</li> <li>• Chiria apartamentelor neprivatizate</li> <li>• Deservirea blocurilor locative</li> <li>• Eliberarea documentelor de imobil</li> </ul>

Salubritate / Colectare deșeuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectarea selectivă a deșeurilor</li> <li>• Transportarea deșeurilor menajere solide de la persoane fizice (inclusiv gospodării casnice) și juridice</li> <li>• Încărcarea și transportarea deșeurilor de la măturatul căilor publice</li> <li>• Evacuarea frunzelor</li> <li>• Dezinfectarea echipamentului și a terenurilor de acumulare a deșeurilor solide și menajere</li> <li>• Măturatul, spălatul, stropirea și întreținerea căilor publice</li> <li>• Transportarea zăpezii de pe căile publice</li> <li>• Colectarea și transportarea cadavrelor de câini de pe domeniul public</li> <li>• Transportarea deșeurilor de construcție de la reparație</li> </ul>
Iluminare stradală	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deservirea rețelei de iluminare stradală (50 km)</li> <li>• Lichidarea defecțiunilor apărute (zilnic)</li> <li>• Înlocuirea becurilor, dispozitivelor de aprindere, întrerupătoarelor automat, siguranțelor și a aparatelor de comandă defectate pe linie</li> <li>• Reparația și demontarea corpurilor de iluminat</li> <li>• Revizia rețelei de iluminare săptămânal</li> <li>• Monitorizarea procesului de aprindere – stingere a luminilor stradale</li> <li>• Modificarea graficului de iluminare stradală - conectării și deconectării - (conform planului elaborat odată la două săptămâni)</li> <li>• Reparații curente a sistemului de iluminare publică;</li> <li>• Reparația și supravegherea funcționării semafoarelor;</li> </ul>
Întreținere drumuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deservirea, întreținerea și exploatarea căilor publice cu dotările aferente (străzi, trotuare, canale, rigole, podețe)</li> <li>• Curățarea acostamentelor, șanțurilor, rigolelor și platformei drumurilor de materiale aduse de viituri etc. și evacuarea acestora</li> <li>• Reparația suprafețelor degradate, inclusiv plombarea gropilor pe străzile orașului</li> <li>• Marcaje longitudinale transversale și diverse pe suprafețe carosabile</li> <li>• Instalarea și deservirea indicatoarelor rutiere</li> <li>• Reparația și vopsirea parapetelor din metal</li> <li>• Dezzăpezirea părții carosabile</li> <li>• Pregătirea și presurarea materialului antiderapant pe partea carosabilă a drumurilor</li> </ul>
Deservire cimitire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Măturarea și evacuarea deșeurilor de pe aleile cimitirelor</li> <li>• Văruitul bordurilor prin cimitire</li> <li>• Prășitul pe lângă bordure și a clumbelor de pe teritoriul cimitirelor</li> <li>• Cositul ierburilor de pe teritoriul cimitirelor și teritoriile aferente ale lor (1 metru de la gard)</li> <li>• Păstrarea ordinii și amenajarea mormintelor frățești din războiul II mondial din cimitirul evreiesc și central</li> <li>• Vopsirea băncilor, urnelor și altor obiecte amplasate pe teritoriul cimitirelor</li> <li>• Curățirea aleilor pe timp de iarnă de zăpadă</li> </ul>
Serviciul salvamar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supravegherea 24/24 ore a lacului orașenesc;</li> <li>• Măsuri de profilaxie în instituții de învățământ;</li> <li>• Măsuri de profilaxie pe plaja în apropierea lacului;</li> <li>• Verificarea și întreținerea utilajelor, și mijloacelor de salvare, precum și instruirea personalului încadrat în munca despre modul de utilizare a acestora;</li> <li>• Instruirea permanentă a personalului Stației de salvare, privind salvarea și acordarea primului ajutor medical;</li> <li>• Instalarea panourilor de profilaxie pe plajă și în jurul lacului pentru perioada de vară și iarnă a anului</li> </ul>

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

### 3.2.2. Analiza tehnică

Una dintre problemele globale este problema gestionării deșeurilor. Gestionarea deșeurilor în Republica Moldova rămâne a fi o problemă nerezolvată, din punct de vedere organizatoric cât și legislativ. 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 legislativ, 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 chite 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: primării, 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 problematicei 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 Orhei 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. Orhei, și în mod special la elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățirea activității serviciului.

## Practica existentă privind gestionarea deșeurilor menajere în orașul Orhei

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. Orhei, unde funcționează Serviciul de salubritate, responsabil pentru gestionarea deșeurilor, care activează pe bază de contract cu generatorii deșeurilor, atât cu gospodăriile individuale, apartamente cât și agenții economici. Acest sistem de colectare a deșeurilor acoperă 90% blocurile locative și sectorul individual din totalul generatorilor de deșeuri din or. Orhei.

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/persoană/zi, respectiv 0,9 kg/persoană /zi sau mai mult, în zonele urbane. Prin urmare rata de generare a deșeurilor menajere în or.

Având datele oferite de către Serviciul de salubritate din or. Orhei ce ține de colectarea DMS numai de la populație anual constituie 36229M<sup>3</sup>. Cunoscând volumul de DMS generate anual am determinat cu aproximație rata de generare de deșeuri pentru o persoană:

- anual o persoană generează - 1,99 m<sup>3</sup>
- zilnic o persoană generează - 1,16 kg

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. Deși în cazul gospodăriilor individuale, rata de generare este mai mare decât în cazul apartamentelor la bloc. 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. Prin comparație în cazul or. Chișinău, locuitorii



apartamentelor achita taxa lunară/persoană de 5.6 lei/apartament, iar gospodăriile individuale taxa lunară/ persoană este de 11.2 lei. Aceste taxe au fost stabilite în baza normei de generare pentru o persoană de 2 M<sup>3</sup>/an sau 1,34 kg/zi, iar la casă individuală de 4M<sup>3</sup>/ sau 2,7 kg/zi pentru o persoană.

Prin urmare locuitorii or. Orhei, indiferent de locul de trai (bloc locativ sau sector privat) achită taxă de 9 lei, generând aproximativ 1,99 M<sup>3</sup> de DMS anual.

În cazul agenților economici din or. Orhei este percepută o taxă de -159.6 lei/m<sup>3</sup>, fiind contractați 578 agenți economici, ceea ce constituie - 100 % din totalul agenților economici din oraș.

Conform datelor oferite, în or. Orhei sunt:

- Apartamente - 11689
- Gospodarii individuale - 4500
- Din numărul total de locuitori sunt contractate aproximativ - 90%, care constituie 24 065 persoane (populația or.Orhei este de 25 700 cetățeni).

Colectarea deșeurilor menajere în or. Orhei se efectuează prin intermediu a 7 autospeciale de la blocuri locative și case individuale. Platformele sunt amplasate în apropierea blocurilor locative vis a vis de sectorul privat fiind dotate de la 3 până la 10 containere inclusiv și cuști de plasă metalică pentru colectarea prețurilor. Deșeurile de la platforme sunt evacuate zilnic.

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



**Sursa: „ProConsulting” SRL**

Serviciul de salubritate Orhei și-a extins activitatea în patru localități din apropiere:

1. Pelivan
2. Mitoc
3. Bolohani
4. Stepsoci

**\* Notă:** La moment se duc tratative cu satul Stepsoci în vederea încheierii contractului de prestarea serviciilor de salubritate.

Prin decizia consiliilor locale în bază de contract sa stabilit taxa pentru prestarea serviciilor de salubritate cu fiice localitate în parte.

Deșeurile sunt evacuate conform graficului pe -sectoare or.Orhei este împărțit în patru sectoare unde sau alăturat încă două sectoare (două primării).

1. Luni - str.Tricolorului și Eliberării
2. Marți - Nistreana
3. Mercuri - Slobozia Doamnei
4. Joi - Lupoaița
5. Vineri - Pelivan și Mitoc
6. Sâmbătă - Bolohani

Tabelul 4. Infrastructura de colectare a DMS

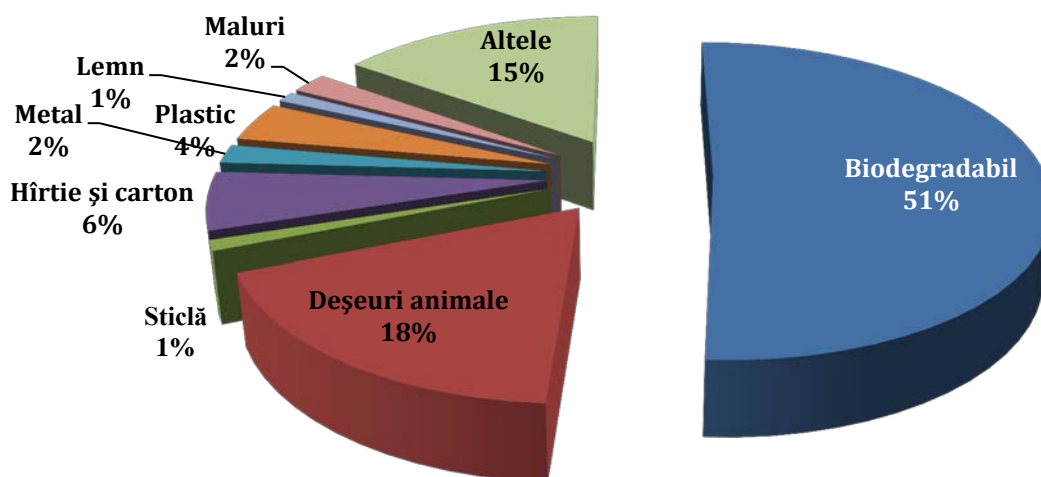
sector	Platforme (pe fiecare platformă numărul de containere amplasate variază de la 3-10 )	Containere				Persoane deservite în baza contractului
		1,1M <sup>3</sup>	0,9M <sup>3</sup>	Cuști din plasă metalică	Urne stradale	
Blocuri locative și privat	27	300	260	41	795	24065

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

Astfel cu cele 7 autospeciale sunt încărcate și transportate deșeurile de pe 27 platforme pe care sunt amplasate aproximativ 487 containere.

Cantitatea de deșeuri evacuate lunar la depozit este aproximativ de - 4200 M<sup>3</sup>, anual fiind depozitate - 51200 M<sup>3</sup>.

Figura 4. Structura morfologică a deșeurilor solide transportate la poligonul orășenesc Orhei, %



Consumul preparatelor alimentare generează cele mai multe deșeuri, 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.

Alt aspect pozitiv în domeniul gestionării deșeurilor în or. Orhei este colectarea deșeurilor pe fracții, în prezent se colectează: sticlă, PET, mase plastice, cartonul.

Sticlele de PET sunt colectate în containere din pasă metalică. Serviciul de salubritate a or. Orhei la unele platforme existente a mai adăugat un container pentru colectarea sticlei.

În preajma DDMS a fost pusă în funcțiune o linie Italiană de sortare a deșeurilor menajere solide unde sunt selectate și presate în baloți materialele reciclabile cu o presă de balotat: PET mase plastice polietilena, maculatura și altele.

**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 5. Proiecte finanțate din proiecte de finanțare

Anul	Denumirea proiectului	Beneficiarul	Suma aprobată, lei
<b>Proiecte finanțate din Fondul Ecologic National</b>			
<b>3189 șed.4 30.04.10</b>	Consolidarea sistemului comunal de salubritate, dotarea cu unitate de transport pentru evacuarea deșeurilor de pe teritoriul or. Orhei și localitățile rurale vecine	Primăria or. Orhei	460000
<b>2006</b>	Construcția și amenajarea depozitului autorizat de deșeuri.	Primăria Pohorniceni, r. Orhei.	
<b>2006</b>	Construcția rampei de deșeuri.	Prim. Zorile, r. Orhei.	
<b>2007</b>	Construcția platformelor și procurarea containerelor pentru deșeuri.	Primăria Vatici, r.Orhei.	
<b>3124 șed.4/ 30.04.10.</b>	Construirea unei facilități de depozitare a gunoiului de grajd în cadrul reutilării și reorganizării fermei de porcine existente în fermă model pentru instruirea fermierilor din RM și amenajarea unei zone verzi de 5 ha G.Ț. "S.V.Burlescu", s.Isacova, r-nul Orhei.		
<b>3189 șed.4/ 30.04.10</b>	Consolidarea sistemului comunal de salubritate, dotarea cu unitate de transport pentru evacuarea deșeurilor de pe teritoriul or. Orhei și localitățile rurale vecine.	Primăria or. Orhei.	
<b>Proiecte finanțate din sursele FNDRE Centru</b>			
<b>17.03.2011.</b>	Lansarea proiectului „Construcția platformelor pentru depozitarea deșeurilor solide / managementul deșeurilor solide” s-a desfășurat astăzi la Vatici, r-nul Orhei.		
<b>19.07.2012.</b>	„Extinderea și modernizarea sistemului local existent de management al deșeurilor în or.Orhei și 4 localități rurale vecine”.	Primăria or.Orhei.	

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

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- 7 ( modelul (GAZ) – 5; modelul Ford -1; modelul iveco – 1).
- Autobasculă - 2
- Automacara – 1
- Autostropitoare - 2
- Buldozer ( T-130) - 1
- Tractor cu remorca ( MTZ-80) – 1
- Tractor (T16) – 1
- Tractor (T25) – 1
- Tractor (T40) - 2
- Platforme - 27

Schema de amplasare a platformelor pentru DMS este prezentată în Anexa 23 schema amplasării urnelor stradale pentru străzile orașului Orhei este prezentată în Anexa 24 și schema sectoarelor de lucru pentru măturători - Anexa 25.

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. La nord raionul Orhei se mărginește cu raionul Rezina, la est hotarul este râul Nistru, la sud se mărginește cu raionul Criuleni și la nord-est cu raionul Telenești și Călărași.

În componența raionului Orhei sunt incluse 75 de localități, inclusiv un oraș și 37 de sate (comune), organizate în 38 de primării. Conform recensământului populația raionului este de 125900 locuitori, iar populația or. Orhei este de 25700 locuitori.

În mediul rural din r. Orhei, în marea majoritate a localităților nu există servicii organizate pentru gestionarea deșeurilor, transportul deșeurilor la depozit se efectuează în mod individual de către generatori. Conform informație disponibile în anul 2012, servicii de salubritate există în com. Peresecina. În r-nul Orhei sa încercat să fie implementat Proiectul Vatici – crearea serviciilor de salubritate în 20 de sate, doar din motive necunoscute a eșuat.

Pe viitor serviciul de salubritate Orhei î-și va extinde activitatea prin prestarea serviciilor de salubritate în localitățile în raza de până la 30 km.

Numărul persoanelor racordate la aceste servicii în localitățile rurale este relativ jos, pe motivul lipsei resurselor financiare.

Prin urmare Serviciul de salubritate al or. Orhei 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. Orhei

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 fie recultivat depozitul actual și în loc să fie construită o stație de transfer, cu condiția că va fi pusă în funcțiune Depozitul Regional pentru DMS.

Figura 5. Imaginea depozitului actual



Sursa: „ProConsulting” SRL

### Concluzii

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

- Acoperire parțială cu servicii de colectare și transportare a deșeurilor în proporție de 90%, aplicarea colectării mixte a deșeurilor, cu excepția PET, Sticlă, Carton.
- Lipsa capacităților adecvate pentru eliminarea deșeurilor la depozitul existent, construit și operat cu abatere de la standardele de mediu;
- Finanțare insuficientă a serviciului de salubritate, dotare insuficientă cu tehnică-care nu face față pentru prestarea serviciului de salubritate, să se extindă pe tot raionul.
- 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.Orhei, în special a sectorului privat cu serviciu de colectare a deșeurilor, inclusiv contractarea sectorului de case individuale;
- extinderea 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;
- continuarea extinderii serviciului de salubritate în localitățile din vecinătate și asocierea cu serviciile existente din vecinătate, cu acoperirea treptată a tuturor localităților din raion,
- Crearea asociației APL conform prevederilor Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova 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 dacă numărul platformelor și a containerelor corespund cerințelor putem aplica formula:

$$n = \frac{5,5NZ}{CV} = \text{numărul pubelelor (containerelor) necesare}$$

Unde:

N- numărul populației

5,5 L/om, zi- cantitatea de DMS produse de persoana (5,5L/om zi= 1,16 kg)

Z- intervalul maxim între două colectări

V- volumul pubelei în Litri

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

De exemplu să calculăm ce număr de containere cu volumul de 1,1M<sup>3</sup> va fi suficient pentru Orhei cu populația de 25700 persoane, fiind golite la 7 zile.

$$n = \frac{5,5 \times 25700 \times 7}{1,1} = 900 \text{ containere de } 1,1M^3$$

### 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 Mastru. 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**

- 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).
- + Gestiunea calității este documentată și formalizată în scris la întreprindere (există manualul calității și proceduri scrise).
- + Respectarea cu strictețe a rigorilor referitor la activitatea operațională din partea muncitorilor, 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**

- ✓ 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. Abonații serviciilor de utilitate publică

Abonații **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)

Abonații serviciului de **deservire tehnică** (a ascensoarelor) sunt:

☛ Persoane fizice (PF) - case la bloc.

Unul din principalii clienți a ÎM este APL-Primăria or.Orhei, carei sunt prestate:

- servicii de salubritate (transportarea și nevelarea deșeurilor solide și menajere)
- măturarea căilor publice
- întreținerea drumurilor
- întreținerea spațiilor verzi
- întreținerea cimitirelor
- întreținerea rețelelor de iluminare stradală și semafoare
- servicii de salvamare

ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei prestează servicii de salubritate persoanelor fizice și juridice din or. Orhei.

La finele anului 2012 au fost înregistrați:

- 11 170 de abonați care cuprind cca. 22,5 mii locuitori
- 540 abonați persoane juridice

Anual din or. Orhei sunt transportate la gunoștea orășenească în jur de 50 mii m<sup>3</sup> de deșeuri, dintre care 70% revin persoanelor fizice și 20% persoanelor juridice.

**Tabelul 6. Evoluția abonaților la serviciile de salubritate, 2010-2012**

	2010			2011			2012		
	Persoane fizice	Agenți economici	Instituții publice	Persoane fizice	Agenți economici	Instituții publice	Persoane fizice	Agenți economici	Instituții publice
Ianuarie	10 197	405	2	10 762	476	2	10 493	511	2
Februarie	10 221	405	2	10 773	469	2	10 540	506	2
Martie	10 265	405	2	10 781	455	2	10 584	492	2
Aprilie	10 358	405	2	10 788	449	2	10 623	495	2
Mai	10 495	405	2	10 808	462	2	10 676	508	2
Iunie	10 554	405	2	10 819	447	2	10 717	500	2
Iulie	10 655	405	2	10 833	461	2	10 818	525	2
August	10 741	405	2	10 844	474	2	10 872	535	2
Septembrie	10 800	405	2	10 864	472	2	10 920	530	2
Octombrie	10 864	405	2	10 910	478	2	11 027	540	2
Noiembrie	10 923	405	2	11 020	475	2	11 111	549	2
Decembrie	10 935	405	2	11 102	459	2	11 170	540	2

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

Pagina 32 din 149



Tabelul 7. Grad de acoperire a numărului de utilizatori după categorii

Grad acoperire 2012	Persoane fizice	Agenți economici și instituții publice	Instituții publice
Capacitatea pieței	25 700	540	2
Acoperire	22 500	540	2
<b>Grad</b>	<b>87,54%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

Așadar, gradul de acoperire la capitolul persoane fizice prezintă a fi de 87,54%, iar pentru agenți economici și instituții publice gradul este acoperit la 100%.

Menționăm că o pârghie importantă 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: s. Mitoc, Bolohan, Pelivan și Step-Soci).

Tabelul 8. Lista celor mai mari abonați ai ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Orhei

№	Denumire abonat	Cod fiscal
1.	SC Brodetchi SRL	
2.	SC Fisavru SRL	
3.	SC Fidesco-Prim SRL	
4.	SA Basarabia	
5.	SA Elcom	
6.	SRL Maestro-Nut	
7.	SC Ast-Stil SRL	
8.	SC Platco-Grup SRL	1005606005306
9.	IM International Tobacco SRL	
10.	IS Gările și stațiile auto	
11.	SRL Geccsand	
12.	Primăria Orhei	

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

Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde pe lângă orașul Orhei și 4 localități rurale vecine: Pelivan, Mitoc, Bolohani, Stepsoci.

### Concluzii

- + Există o tendință pozitivă de creștere a numărului de utilizatori ai ÎM. La categoria agenți economici ÎM a acoperit capacitatea pieței (100%).

### 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 abonații

Activitatea de salubritate a ÎM "Servicii Comunal-Locative" este desfășurată conform cerințelor impuse de Regulamentul cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea ordinii sanitare în or. Orhei, aprobat prin decizia Consiliului orășenesc Orhei nr. 420 din 19.03.2010. Dispozițiile Regulamentului sunt obligatorii pentru toate asociațiile, întreprinderile industriale transport, de construcție, comerciale, de alimentație publică, de deservire socială, de comunicații, precum și pentru instituțiile de învățământ, medicale, de cultură, sport, întreprinderile de gestionare a fondului locativ, cooperativele pentru construcții de locuințe, cooperativele pentru construcții de garaje, asociațiile proprietarilor de locuințe privatizate, proprietarii caselor particulare și agenții economici din teritoriu indiferent de forma de proprietate.

Pentru un grad suficient de cuprindere și detalieri, analiza organizării procesuale a activității de lucru cu abonații va fi divizată pe activitățile specifice procesului de lucru:



În cele ce urmează, sunt prezentate caracteristicile generale ale procesului de lucru cu abonații la fiecare dintre etapele indicate mai sus:

**Tabelul 9. Caracteristicile etapelor de lucru cu clienții**

Încheiere contracte		
Responsabil încheiere contracte	persoane fizice	Inspectori controlori (pe persoane fizice)
	persoane juridice	Inspectori controlori (pe persoane juridice) sau Contabil adjunct (pentru abonații care se prezintă la sediul Întreprinderii pentru încheierea contractului)
Pachet însoțitor de documente <sup>9</sup>	persoane fizice	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cartea de imobil</li> <li>•Buletin de identitate (pentru toate persoanele care stau la evidență)</li> <li>•Certificat de naștere copil</li> </ul>
	persoane juridice	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Copia certificatului de înregistrare a întreprinderii</li> <li>•Extras a certificatului de înregistrare a întreprinderii</li> <li>•Copia actului de proprietate / contractului de locațiune a imobilului</li> <li>•Copia autorizației de funcționare</li> <li>•Rechizite bancare, telefon de contact</li> </ul>
Locul încheierii	sediul Întreprinderii adresa de domiciliu a abonaților persoane fizice ↗ Deoarece <b>persoanele fizice refuză prezentarea benevolă la sediul Întreprinderii pentru încheierea contractelor</b> pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor, Inspectorii controlori, în timpul vizitelor lor în teren petrec discuții cu cetățenii necontractați referitor la obligativitatea încheierii contractului. Pentru comoditate, aceștia poartă cu ei exemplare semnate ale contractelor de prestare a serviciilor, pe care le completează la fața locului	
Formă contract	tipizată	

<sup>9</sup> Pachetul de documente necesare persoanelor juridice (agenții economici) la întocmirea contractului cu ÎM "Servicii Comunal Locative" Orhei pentru transportarea deșeurilor solide și menajere este prezentat pe pagina Întreprinderii din cadrul site-ului oficial al Primăriei or. Orhei <http://www.orhei.md/orhei/default/article/56>

Criterii de diferențiere	<p>☛ <i>Categorie de clienți:</i></p> <p>I. persoane juridice</p> <p>II. persoane fizice</p> <p>◆ <i>Tip serviciu</i></p> <p>✍ <i>Pentru abonații din categoria persoane fizice, contractul este unic pentru toate tipurile de servicii de care beneficiază abonatul (transportarea deșeurilor menajere, deservirea tehnică a blocului, chiria, deservirea ascensorului)</i></p> <p>✍ <i>Contractul pentru persoane fizice din sectorul individual (inclusiv pentru abonați din zonele rurale) este același ca pentru persoanele fizice din spațiul locativ, cuprinzând și serviciile de deservire tehnică a blocului, chirie, deservire a ascensorului</i></p> <p>✍ <i>În cazul abonaților din categoria persoane juridice care asigură transportarea deșeurilor generate cu mijloace proprii de transport, în cadrul contractului privind transportare la gunoște a deșeurilor solide și menajere încheiat cu abonatul este făcută o mențiune referitoare la faptul că abonatul beneficiază doar de serviciul de nivelare a deșeurilor</i></p> <p>✍ <i>Pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozit, abonatul este obligat să obțină permisiunea preventivă din partea Întreprinderii</i></p> <p>✍ <i>Permisuniunea de transportare a deșeurilor la depozitul autorizat de deșeuri, deservit de Întreprindere, este oferită în formă verbală în baza cererii scrise din partea abonatului</i></p>					
	<p>✍ <i>Întreprinderea, pe de o parte</i></p> <p>✍ <i>Client (proprietar/chiriaș al gospodăriei/apartamentului / proprietar al companiei), pe de altă parte</i></p> <p>✍ <i>Pentru abonații din categoria persoane fizice, care de jure au viza de reședință stabilită într-o altă localitate, dar locuiesc de facto pe teritoriul deservit de Întreprindere, beneficiind de serviciile Întreprinderii, se încheie contractul privind prestarea serviciilor publice de gospodărie comunală, în cadrul căruia este făcută o mențiune referitoare la numărul de facto al locatarilor la adresa pe care este încheiat contractul</i></p>					
Metodă de încheiere		semnarea de către ambele părți				
Număr exemplare		2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere 2 – pentru client				
Perioada de valabilitate	persoane fizice	nedeterminată ✍ <i>conform contractului-tip de prestare a serviciilor</i>				
	persoane juridice	determinată (stabilită individual în contract pentru fiecare caz în parte)	<table border="1"> <tr> <td>instituții publice</td> <td>1 (unu) an</td> </tr> <tr> <td>agenți economici</td> <td>1 (unu) sau 3 (trei) ani</td> </tr> </table>	instituții publice	1 (unu) an	agenți economici
instituții publice	1 (unu) an					
agenți economici	1 (unu) sau 3 (trei) ani					
Perioada de prelungire tacită		anual				
Formă prelungire		automat				
Condiții prelungire		acord tacit al părților - lipsa propunerilor în scris ale părților privind rezilierea contractului				
Condiții reziliere / încetare contract		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>schimbarea domiciliului abonatului</i></li> <li>✍ <i>Conform contractului-tip de prestare a serviciilor, în cazul schimbării domiciliului, abonatul e obligat "să încheie un nou contract pe adresa nouă în cazul în care noul domiciliu se găsește în raza orașului"</i></li> <li>▪ <i>neîndeplinirea condițiilor contractuale de către abonat</i></li> <li>✍ <i>Conform contractului-tip de prestare a serviciilor pentru agenți economici, în cazul neîndeplinirii condițiilor contractuale de către abonat, Întreprinderea poate suspenda executarea contractului cu un preaviz de cinci zile lucrătoare"</i></li> </ul>				

Colectare deșeuri		
Locul depozitării		
persoane fizice	sector individual	1) În locul indicat de Întreprindere ✍ De obicei, la poarta gospodăriei, în saci de polietilenă sau în pubele personale 2) La platformele pentru depozitarea deșeurilor din zonă
	spațiu locativ	1) La platformele pentru depozitarea deșeurilor, din zona aferentă blocului ✍ Pe teritoriul orașului sunt amenajate 30 de platforme prevăzute cu câte 6 containere <sup>10</sup> ✍ Containerele destinate pentru deșeurile preselectate sunt prevăzute cu marcaje speciale <sup>11</sup>
persoane juridice	1) Containere sau pubele proprii <sup>12</sup> 2) La platformele pentru depozitarea deșeurilor din zonă 3) Depozitul de deșeuri ✍ Abonații care au obținut permisiunea Întreprinderii pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de deșeuri, întreținut de Întreprindere, transportă deșeurile generate direct la depozit, cu mijloacele proprii de transport	
Perioada		
persoane fizice	sector individual	Săptămânal: Luni - str. Tricolorului și Eliberării Marți - Nistreana Miercuri – Slobozia Doamnei Joi - Lupoica Vineri – s. Pelivan și s. Mitoc Sâmbătă – s. Bolohani ✍ conform graficului prestabilit <sup>13</sup>
	spațiu locativ	Zilnic: la umplerea containerelor de pe platformele de colectare a deșeurilor ✍ Gradul de umplere a containerelor este urmărit zilnic de către Șeful sectorului salubritate, care realizează raiduri zilnice de verificare în teren
persoane juridice	cu containere sau pubele proprii	conform graficului stabilit în contractul de prestare a serviciilor, readaptat pe parcurs
	care transportă deșeurile direct la depozitul autorizat de deșeuri	la necesitate

<sup>10</sup> Pe fiecare dintre platformele amenajate sunt prevăzute câte 6 containere destinate pentru depozitarea selectivă a deșeurilor preselectate: 4 – pentru deșeurile menajere solide, 1 (din plasă) – pentru PET, 1 – pentru sticlă

<sup>11</sup> Deși la moment nu există condiții și Întreprinderea nu are capacități pentru colectarea și depozitarea separată a deșeurilor, în scopul valorificării lor ulterioare, măsura de colectare a deșeurilor în containere divizate pe tipuri de deșeuri are un rol educativ, pentru crearea la abonați a obișnuinței de a preselecta deșeurile generate. În contractul-tip de prestare a serviciilor este prevăzută obligația abonatului de a executa preselectarea deșeurilor și de a depozita fiecare tip de deșeu în recipientele special destinate pentru aceasta

<sup>12</sup> În prezent, pentru obținerea autorizației de funcționare, agentul economic este direcționat pentru avizarea schemei de amplasare la un șir de instanțe, inclusiv și la ÎM "Servicii comunal-locative" Orhei, care solicită în mod obligatoriu prevederea în cadrul schemei a unui loc special destinat pentru amenajarea platformei de colectare a deșeurilor

<sup>13</sup> La stabilirea inițială a graficului de colectare a deșeurilor din zonele în care nu sunt amenajate platforme speciale pentru colectarea deșeurilor, graficul aprobat a fost adus la cunoștința abonaților prin intermediul chitanțelor de plată, pe verso-ul cărora a fost tipărit

		<i>la necesitate</i>		
		<i>Etape:</i>		
		1.	<i>Depunere cerere scrisă la sediul Întreprinderii</i>	
			<i>✍ În cerere este menționat volumul deșeurilor solicitate a fi colectate și transportate și adresa de la care se solicită a fi colectate</i>	
		2.	<i>Înregistrare comandă</i>	
		<i>Responsabil</i>	<i>Secretar</i>	
comenzi individuale <i>✍ Colectarea și transportarea la comandă a deșeurilor se practică pentru deșeurile din categoria celor de construcție</i>			<i>✍ Comenzile primite sunt înregistrate în Registrul de evidență a documentelor de intrare a cetățenilor</i> <i>✍ Comenzile primite sunt verificate și coordonate zilnic de către Șeful secției salubritate</i>	
	3.		<i>Planificare grafic de lucru</i>	
			<i>Responsabil</i>	<i>Șef secție salubritate</i>
			<i>✍ Graficul de lucru este elaborat în funcție de disponibilitatea angajaților și a mijloacelor de transport, de numărul comenzilor primite, de distanța de parcurs, de volumul deșeurilor de colectat etc.</i>	
	4.		<i>Executare comandă</i>	
		<i>Responsabil</i>	<i>Șoferi autospeciale</i>	
		<i>✍ Comanda este executată în perioada indicată de către solicitant</i>		
<b>Efectuare calcule</b>				
Perioada de raport		persoane fizice / persoane juridice	1 (una) lună calendaristică	
Mod efectuare calcule		<i>semiautomat</i> <i>✍ Introducerea datelor în program - manual</i> <i>✍ Efectuarea calculelor - automat</i>		
Suport de calcul		persoane fizice	<i>Program informatic specializat de evidență a utilizatorilor</i>	
		persoane juridice	<i>Program informatic specializat de evidență a utilizatorilor</i> <i>Program informatic de evidență contabilă 1C</i> <i>✍ Se duce evidența dublă</i>	
Baza de calcul	persoane fizice	- <i>tarif lunar per persoană</i> <i>✍ Tarifele per persoană aplicate sunt diferențiate pentru locuitorii or. Orhei<sup>14</sup> și ai localităților partenere (Mitoc<sup>15</sup>, Pelivan<sup>16</sup>, Bolohani<sup>17</sup>)</i>		

<sup>14</sup> Tarifele pentru serviciile de colectare și transportare a deșeurilor din or. Orhei au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orașenesc Orhei nr. 4.8 din 29.02.2008 Cu privire la tarifele pentru prestarea serviciilor comunal-locative

<sup>15</sup> Tarifele pentru serviciile de colectare și transportare a deșeurilor din s. Mitoc au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului local Mitoc nr. 1.3 din 20.02.2013 Cu privire la tarifele pentru prestarea serviciilor de transportare a deșeurilor menajere solide și măsurile de ameliorare a situației în vederea salubrității satului Mitoc

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- numărul persoanelor înregistrate la adresa respectivă</li> <li>✍ Numărul persoanelor este stabilit în baza înregistrărilor din Cartea imobilului, contrapuse cu observațiile directe ale Inspectorilor controlori</li> <li>✍ Numărul persoanelor este specificat în contractul de prestare a serviciilor</li> <li>✍ Evidența numărului persoanelor beneficiare de serviciile Întreprinderii este ținută în baza de date electronică a abonaților din cadrul programului specializat de evidență a abonaților, fiind actualizat la fiecare modificare intervenită</li> <li>✍ În cazul în care numărul locatarilor se modifică pe parcurs, persoana prezintă la sediul Întreprinderii originalele Cărții imobilului și ale certificatelor confirmative</li> <li>✍ La sfârșitul fiecărui an are loc actualizarea numărului abonaților: pentru aceasta abonații sunt anunțați prin intermediul unor anunțuri publicate pe bonul de plată de a se prezenta la sediul Întreprinderii pentru a prezenta documentele justificative care atestă numărul actual al locatarilor</li> <li>✍ În cazul în care persoana lipsește de la locul de reședință în legătură cu aflarea peste hotare aceasta depune la sediul Întreprinderii cerere de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate și la fiecare 6 luni prezintă actele justificative a lipsei din țară în perioada respectivă</li> </ul>		
Baza de calcul	persoane juridice	colectarea și transportarea deșeurilor solide	de la containere proprii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volumul deșeurilor solide transportate</li> <li>✍ Volumul deșeurilor colectate de la containerele proprii ale agentului economic este fixat în certificatul completat conform modelului-tip existent în cadrul Întreprinderii în 2 exemplare (unul pentru Întreprindere și altul pentru abonat) de către șoferul autospecialei la colectarea deșeurilor de la agentul economic, în funcție de numărul și volumul containerelor colectate</li> <li>- tariful aprobat pentru transportarea a 1m<sup>3</sup> deșeuri solide<sup>14</sup></li> </ul>
			de la platforme comune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- normele de acumulare a deșeurilor solide</li> <li>✍ Normele de acumulare a deșeurilor solide sunt stabilite în funcție de domeniul de activitate al agentului economic, în baza normelor de acumulare a deșeurilor solide aprobate prin Ordinul nr.198 din 18.08.1986 al Ministerului Gospodăriei Comunale</li> <li>- suprafața spațiului gestionat de agentul economic</li> <li>- tariful aprobat pentru transportarea a 1m<sup>3</sup> deșeuri solide<sup>14</sup></li> </ul>
		nivelarea deșeurilor solide la depozitul de deșeuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volumul deșeurilor solide depozitate</li> <li>✍ Volumul deșeurilor este determinat în funcție de capacitatea automobilului cu care acesta este adus la depozitul de deșeuri</li> <li>✍ Evidența volumelor deșeurilor depozitate este dusă de către Operatorul poligon deșeuri în registre speciale</li> <li>- tariful aprobat pentru nivelarea a 1m<sup>3</sup> deșeuri solide la gunoște<sup>14</sup></li> </ul>	
	Comenzi individuale		<ul style="list-style-type: none"> <li>- volumul deșeurilor</li> <li>✍ Volumul deșeurilor este stabilit în baza cererii depuse de către solicitant la sediul Întreprinderii</li> <li>- tariful aprobat pentru transportarea a 1m<sup>3</sup> deșeuri solide<sup>14</sup></li> </ul>	

<sup>16</sup> Tarifele pentru serviciile de colectare și transportare a deșeurilor din s. Pelivan au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului local Pelivan nr. 5.13 din 07.12.2012 Cu privire la tarifele pentru prestarea serviciilor de salubritate și măsurile de ameliorare a situației privind salubritatea în satul Pelivan

<sup>17</sup> Tarifele pentru serviciile de colectare și transportare a deșeurilor din s. Bolohani au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului local Bolohani nr. 1/6 din 15.02.2013 Cu privire la tarifele pentru prestarea serviciilor de transportare a deșeurilor menajere solide și măsurile de ameliorare a situației în vederea salubrității satului Bolohani

Facturare		
Document de plată eliberat	persoane fizice	<p><i>chitanță</i></p> <p>12. <i>Chitanța eliberată este unică pentru toate tipurile de servicii de care beneficiază abonatul</i></p> <p>13. <i>În cadrul chitanței este indicată suma totală spre achitare și descifrarea acesteia pe elemente formatoare</i></p>
	persoane juridice	<p><i>factură fiscală</i></p> <p>14. <i>Factura emisă este una comună pentru toate serviciile de care a beneficiat beneficiarul în luna curentă</i></p>
Mod efectuare calcule	<p><i>semiautomat</i></p> <p><i>✍ Introducerea datelor în program - manual</i></p> <p><i>✍ Efectuarea calculelor - automat</i></p>	
Suport de calcul	persoane fizice	<i>Program informatic specializat de evidență a abonaților</i>
	persoane juridice	<p><i>Program informatic specializat de evidență a abonaților</i></p> <p><i>Program informatic de evidență contabilă 1C</i></p>
Perioada repartizare facturi	persoane fizice / persoane juridice	<i>1-10 ale lunii</i>
Responsabil repartizare facturi	<i>Inspectorii controlori</i>	
Colectare plăți		
Forma achitării	în numerar	<i>la casieriile bancare</i>
		15. <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca de Economii, Victoriabank, Banca Socială</i>
		<i>la filialele "Poșta Moldovei"</i>
	<i>la casieria Întreprinderii</i>	
16. <i>Opțiunile de achitare sunt indicate în chitanța eliberată</i>		
	decontări fără numerar	<p><i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i></p> <p>17. <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către beneficiarii persoane juridice</i></p>
Termen de achitare	persoane fizice	<p><i>până la data de 25 a lunii imediat următoare celei de facturare</i></p> <p>18. <i>conform contractului-tip de prestare a serviciilor</i></p> <p>19. <i>Termenul limită de achitare este indicat în chitanța eliberată</i></p>
	persoane juridice	<p><i>până la data de 20 a lunii următoare de la primirea facturii de plată</i></p> <p>20. <i>conform contractului-tip de prestare a serviciilor</i></p>
	comenzi individuale	<p><i>până la executarea comenzii</i></p> <p>21. <i>Achitarea se face în momentul depunerii cererii, în numerar, la casieria Întreprinderii</i></p> <p>22. <i>Suma este încasată în baza ordinului de încasare</i></p>

Colectarea datoriilor	
<p>Metode și instrumente aplicate</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Este aplicat/ practicant</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nu este aplicat/practicant</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Grafic de colectare a plăților curente și a datoriilor istorice</p> <p><i>✍ Anual (la început de an) este întocmit și aprobat prin ordinul Managerului-șef al Întreprinderii Plan-grafic cu privire la acumulările plăților curente și datoriilor istorice pentru anul curent. Planurile prevăd suma spre colectare pentru fiecare sector deservit de Inspectorii controlori ai Întreprinderii, divizată pe sume intermediare ce urmează a fi colectate lunar. La graficul de colectare este atașat Planul de lucru al specialiștilor și responsabililor pentru recuperarea datoriilor istorice și acumularea plăților curente de la populație și agenții economici, în care sunt desemnate echipele de lucru și responsabilii pentru fiecare sector și periodicitatea raportării rezultatelor.</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Echipe speciale de lucru</p> <p><i>✍ Pentru fiecare sector de lucru din cadrul Întreprinderii este desemnată o echipă de lucru separată</i></p> <p><i>✍ În componența echipelor de lucru cu populația și agenții economici în vederea colectării plăților curente și a datoriilor sunt incluși de obicei 4 angajați (1-2 Inspectorii controlori, 1 Operator introducere, validare și prelucrare date, 1 Jurist)</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>* Pe lângă reprezentanții Întreprinderii în componența echipelor de lucru intră și reprezentanți ai Primăriei și Sectoristul de serviciu al Comisariatului local de poliție</i></p> <p><i>✍ În perioada de 10-30 ale lunii echipele de lucru / Inspectorii controlori efectuează vizite zilnice în teren pentru a desfășura negocieri de motivare a abonaților de a-și respecta obligațiunile de plată față de Întreprindere</i></p> <p><i>✍ Raportarea gradului de îndeplinire a planului lunar de colectare este realizată de către fiecare echipă de lucru în fiecare marți a săptămânii</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Preîntâmpinări scrise</p> <p><i>✍ Întreprinderea practică înmânarea preîntâmpinărilor scrise, nominale privind datoria existentă, cu preîntâmpinarea că, în cazul neachitării de urgență a sumei integrale a sumei nominalizate, cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei și va fi aplicată o amendă de până la 1 000 lei, conform Codului contravențional al Republicii Moldova. În cadrul Întreprinderii există forma tipizată a actului de preîntâmpinare, elaborată în formă electronică.</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Liste ale abonaților cu datorii față de Întreprindere</p> <p><i>✍ Periodic sunt întocmite liste cu beneficiarii Întreprinderii care au restanțe la achitarea plăților pentru serviciile prestate</i></p> <p><i>✍ Listele datornicilor sunt făcute publice pe pagina ÎM "Servicii Comunal Locative" Orhei în cadrul site-ului oficial al Primăriei or. Orhei, cu indicarea sumei datorate, în ziarul raional „Plaiul orheian” și la postul de radio local „Radio Orhei”</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Eliberarea certificatelor</p> <p><i>✍ Până la eliberarea certificatelor solicitate de la Întreprindere, este verificată prezența contractului încheiat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor, precum și lipsa datoriilor față de Întreprindere</i></p>
Relații cu abonații	
<p>Metode și instrumente aplicate</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Este aplicat/ practicant</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nu este aplicat/practicant</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Mass-media locală (scrisă, radio)</p> <p><i>✍ Mijloacele de informare în masă prezente în oraș sunt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postul local de radio – Radio Orhei</li> <li>• Ziarul raional– Plaiul orheian</li> </ul>



	<p>Întreprinderea apelează la serviciile taxabile ale acestora, pentru informarea cetățenilor referitor la modificările de tarife operate, acțiunilor publice organizate de Întreprindere a informațiilor referitoare la serviciul de salubritate, listei abonaților cu datorii față de Întreprindere, precum și pentru publicarea unor mesaje cu caracter educativ, referitoare la necesitatea păstrării în bună condiție a locurilor și obiectelor publice</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Angajații Întreprinderii</p> <p><i>✍</i> În calitate de intermediari direcți între abonați și Întreprindere apar Inspectorii controlorii, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu abonații serviciilor. Serviciul de lucru cu abonații din cadrul Întreprinderii cuprinde 10 Inspectori controlorii, dintre care 7 deservesc persoanele fizice (inclusiv 2 -localitățile rurale deservite de Întreprindere), 2 – persoanele juridice, 1 - Inspector evidența spațiului locativ și 3 Operatori introducere, validare și prelucrare date. În lipsa unui departament special de lucru cu abonații activitatea Inspectorilor controlorii este monitorizată și coordonată de către Contabilul șef și Șeful adjunct.</p> <p><i>✍</i> Abonații se pot adresa cu întrebări direct la sediul Întreprinderii, unde sunt audiați în orele de primire de către Managerul șef și Șeful adjunct</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Primăria orașului</p> <p><i>✍</i> Condiție obligatorie pentru eliberarea autorizației de funcționare pentru agenții economici este încheierea contractului de prestare a serviciilor cu ÎM "Servicii Comunal_Locative" Orhei și coordonarea preventivă a schemei de amplasare cu Întreprinderea</p> <p><i>✍</i> La solicitarea Întreprinderii reprezentanții Primăriei se alătură echipei de lucru antrenată în procesul de lucru în teren cu rău-platnicii și cu cetățenii care refuză încheierea contractului pentru serviciul de colectare și transportare a deșurilor cu Întreprinderea</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Contractul de prestare a serviciilor</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Registrul de reclamații</p> <p><i>✍</i> <b>La Întreprindere nu este Registrul de reclamații</b></p> <p><i>✍</i> Întreprinderea înregistrează toate plângerile și solicitările primite în formă scrisă de la abonați într-un jurnal special</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Anchete de satisfacție a clienților</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bază de date a abonaților</p> <p><i>✍</i> În cadrul Întreprinderii este implementat un program specializat, care permite evidența și gestionarea datelor privind abonații Întreprinderii în format electronic</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Internet</p> <p><i>✍</i> Toate întreprinderile municipale din or. Orhei, inclusiv ÎM "Servicii Comunal Locative" Orhei, au create pagini separate în cadrul site-ului oficial al Primăriei orașului</p> <p><i>✍</i> Pe pagina ÎM "Servicii Comunal Locative" Orhei în cadrul site-ului oficial al Primăriei orașului sunt prezentate date generale ale Întreprinderii (istoricul creării și al activității, date de contact), pachetul de documente solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor cu Întreprinderea, precum și lista abonaților cu datorii față de Întreprindere</p> <p><i>✍</i> Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe diverse motoare de căutare de companii<sup>18</sup></p> <p><i>✍</i> În scurt timp urmează a fi lansat site-ul corporativ al Întreprinderii, pentru elaborarea căruia a fost contractată o companie specializată</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>18</sup> [www.yellowpages.md](http://www.yellowpages.md), [md.kompass.com](http://md.kompass.com), [www.paginideaur.md](http://www.paginideaur.md), <http://construct.md/>, [www.stroika.md](http://www.stroika.md), [www.az.md](http://www.az.md), [www.hq.md/](http://www.hq.md/), [www.stroy.md](http://www.stroy.md), [www.export.md](http://www.export.md)

Pe direcția de salubritate a locurilor publice și de iluminare stradală, în calitate de client unic al Întreprinderii apare Primăria orașului.

Principalele etape identificate pentru procesul de lucru cu Primăria, în calitatea sa de client principal al serviciilor de salubritate și iluminare stradală sunt enumerate și descrise în cele ce urmează:

<b>1. Planificare anuală a lucrărilor</b>		
Responsabil	<i>Întreprinderea</i>	
	elaborare	<i>șefii de secții (Șef secție salubritate și parcul auto, Inginer-energetician) + Economist</i>
	verificare	<i>Șef adjunct</i>
	aprobare	<i>Manager șef</i>
Nivel detaliere	operațional	<i>Activitatea fiecărei secții a Întreprinderii</i>
	calendaristic	<i>Anual + Lunar</i>
Perioada	<i>luna noiembrie a anului curent (pentru anul viitor)</i>	
<b>2. Bugetare anuală a lucrărilor</b>		
Responsabil	<i>Primăria</i>	
	<i>✍ Bugetul anual al lucrărilor este aprobat prin decizia Consiliului orășenesc local</i>	
	<i>✍ Rectificările la bugetul aprobat sunt operate la sfârșitul semestrului II și III</i>	
	<i>✍ Rectificările la bugetul planificat sunt aprobate prin decizia Consiliului orășenesc</i>	
Bază	<i>Programul de lucrări și devizele propuse de Întreprindere</i>	
Perioada	<i>luna decembrie a anului curent (pentru anul viitor)</i>	
<i>✍ Planificarea și bugetarea anuală a lucrărilor se face de către Primărie</i>		
<i>✍ Drept bază pentru planificarea și bugetarea anuală a lucrărilor sunt programul de acțiuni edilitar-gospodărești planificat și bugetul planificate de Întreprindere pentru anul viitor</i>		
<b>3. Încheiere contract pentru realizarea lucrărilor de dezvoltare și întreținere a spațiilor verzi</b>		
Elaborator	<i>ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei</i>	
Semnatari	<i>Primăria or. Orhei, pe de o parte</i>	
	<i>ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei, pe de altă parte</i>	
Moment încheiere	<i>luna ianuarie a anului curent (pentru anul curent)</i>	
Perioada de valabilitate	<i>1 (unu) an</i>	
<i>✍ La contractul de prestări servicii sunt anexate programul de acțiuni edilitar-gospodărești planificat și aprobat pentru anul pentru care se încheie contractul</i>		
<i>✍ În cadrul contractului este prevăzut prețul contractului, ca sumă totală și sume intermediare pentru fiecare categorie de servicii prestate de Întreprindere în beneficiul Primăriei</i>		
<b>4. Planificare lunară a lucrărilor</b>		
Responsabil	elaborare	<i>șefii de secții (Șef secție salubritate și parcul auto, Inginer-energetician)</i>
	verificare	<i>Șef adjunct</i>
	aprobare	<i>Manager șef</i>
Perioada	<i>sfârșitul lunii curente (pentru luna viitoare)</i>	
<i>✍ Planificarea operativă (lunară, săptămânală, zilnică) a lucrărilor poartă un caracter organizat, având la bază planurile curente (anuale) elaborate la început de an</i>		

<b>5. Realizare lucrări</b>	
Coordonator	Direcția salubritate <i>Manager-șef</i>
	Direcția iluminare stradală <i>Șef secția salubritate</i>
<p><i>✍ Distribuirea resurselor (umane, materiale, financiare ale activității) pe activități este planificată și coordonată în mod curent, zilnic, nemijlocit în cadrul procesului de lucru, reieșind din urgența lucrărilor de realizat și disponibilitatea resurselor</i></p>	
<b>6. Raportare lunare privind lucrările executate</b>	
Periodicitate	<i>lunar</i>
Suport	<i>Proces-verbal de recepție a lucrărilor executate (pe luna curentă anul curent)</i>
Obiect	<i>Încărcarea manuală, transportarea gunoiului rezultat din măturatul străzilor și căilor publice Deservirea sistemii de iluminare publică și semafoarelor</i>
Responsabil	<i>elaborare</i> <i>șefii de secții (Șef secție salubritate și parcul auto, Inginer-energetician)</i>
	<i>verificare</i> <i>Șef adjunct</i>
	<i>aprobare</i> <i>Manager șef</i>
<p><i>✍ Procesele verbale de recepție a lucrărilor executate sunt întocmite separat pe direcții de activitate (încărcarea manuală, transportarea gunoiului rezultat din măturatul străzilor și căilor publice, deservirea sistemii de iluminare publică și semafoarelor etc.)</i></p> <p><i>✍ La procesele verbale de recepție a lucrărilor executate sunt atașate devizele locale pentru lucrările date</i></p> <p><i>✍ La baza întocmirii devizelor stau volumele lucrărilor efectuate și normele de deviz</i></p> <p><i>✍ Actul este înaintat spre aprobare către Primăria orașului, în calitatea sa de client al Întreprinderii</i></p>	
<b>7. Eliberare factură pentru lucrările îndeplinite</b>	
Periodicitate	<i>lunar</i>
Tip factură	<i>factură fiscală</i>
<i>✍ Factura pentru lucrările îndeplinite e eliberată în baza proceselor verbale de recepție a lucrărilor executate</i>	
<b>8. Încasare plăți</b>	
Periodicitate	<i>lunar</i>
Mijloc	<i>transfer bancar</i>
Termen	<i>10 zile de la emiterea facturii ✍ conform contractului de prestare a serviciilor</i>
<p><i>✍ Plățile pentru lucrările executate de către Întreprindere pentru Primăria orașului sunt efectuate prin transfer bancar, în baza facturilor emise de Întreprindere</i></p> <p><i>✍ Plățile sunt efectuate pentru suma calculată în baza proceselor verbale de recepție a lucrărilor executate, chiar dacă aceasta depășește limitele bugetului planificat și aprobat la început de an de către Primărie</i></p> <p><i>✍ De obicei la planificarea lunară a lucrărilor se ia în considerare bugetul lunar planificat pentru luna respectivă, pentru a asigura încadrarea valorii lucrărilor executate în limitele acestora</i></p>	
<b>9. Raportare anuală a activității</b>	
Responsabil	<i>Manager șef + Economist</i>
<p><i>✍ Raportul anual de activitate este elaborat cu divizare pe direcții de activitate</i></p> <p><i>✍ În raportul de activitate sunt prezentate lucrările executate, volumele și indicatorii financiari obținuți pe fiecare direcție de activitate analizată, precum pe întreaga activitate a Întreprinderii</i></p>	

## Recomandări

- Informarea în masă a populației referitor la prevederile – cheie ale Regulamentului cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea ordinii sanitare în or. Orhei, aprobat prin decizia Consiliului orășenesc Orhei nr. 420 din 19.03.2010
  - ☛ Publicarea Regulamentului în mijloace scrise de informare în masă la nivel local
  - ☛ Distribuirea în locuri publice a unor buclele cu conținutul de bază al Regulamentului și cu indicarea obligativității prevederilor acestuia pentru toată populația localității
- Informarea populației prin intermediul mijloacelor de informare în masă referitor la obligativitatea încheierii contractului cu operatorul local de servicii de salubritate și achitării lunare a serviciilor prestate de acesta
- Prezentarea obligatorie în formă scrisă a cererii din partea abonaților privind încheierea contractului de prestare a serviciilor
  - ✍ Elaborarea unui model-tip al cererii privind încheierea contractului de prestare a serviciilor (cu divizare pe categorii de abonați), în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare
- Eliberarea unei autorizații scrise, avizate prin semnătură și ștampilă de către Întreprindere abonaților care optează pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor
  - ✍ Autorizația va fi eliberată în baza unei cereri scrise speciale
  - ✍ La cererea de eliberare a autorizației va fi anexat pachetul de acte justificative, care va confirma existența capacităților de a transporta cu forțe proprii deșeurile
- Elaborarea unui contract separat pentru serviciul de nivelare a deșeurilor
- Elaborarea unui contract separat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor de la persoanele fizice din sectorul privat
  - ✍ Contractul-tip de colectare a deșeurilor din sectorul privat va conține mențiuni privind graficul de colectare a deșeurilor
- Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoanele fizice a unei clauze separate privind numărul locatarilor la adresa pe care se încheie contractul
- Excluderea sau completarea clauzei contractului-tip actual de prestare a serviciilor pentru persoane juridice privind obligația abonatului de a asigura păstrarea deșeurilor în tomberoane proprii, în condițiile în care în prezent nu toți agenții economici au posibilitatea de a respecta clauza în cauză
- Includerea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoane juridice a graficului de colectare a deșeurilor
- Stabilirea în cadrul contractului de prestare a serviciilor pentru persoane fizice a unor penalități pentru neachitarea la timp și/sau refuzului de a achita costul serviciilor contractate, în volumul și în termenul indicate în contract
- Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale
- Stabilirea pentru elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual
- Instalarea unor urne speciale în sectorul privat, unde se prezintă imposibilă amenajarea platformelor pentru colectarea deșeurilor
- În cazul refuzului abonatului de a prezenta numărul real al locatarilor și/sau documentele justificative a numărului declarat, Întreprinderea se va adresa la organul administrației publice locale pentru solicitarea adevărului despre componența familiei
- Elaborarea unui model-tip al cererii privind scutirea temporară de plata pentru serviciul de colectare a deșeurilor (pe motiv al lipsei de la locul de reședință) în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare
- Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii cu legitimații de serviciu
- Acordarea lunară a unui adaos la salariul reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților, sub formă de procent din suma achitărilor încasate în luna curentă

- ⇒ Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețelele de socializare cu popularitate sporită în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)
- ⇒ Ținerea Registrului de reclamații<sup>19</sup>
  - ✍ Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006
  - ✍ Registrul de reclamații va fi șnurlit și autentificat prin aplicarea ștampilei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale
  - ✍ Registrul de reclamații va fi ținut la un loc vizibil<sup>20</sup>
- ⇒ Administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a abonaților Întreprinderii
- ⇒ Desfășurarea permanentă de către Primărie, cu implicarea Întreprinderii, a unor campanii de conștientizare a populației din oraș și din zonă de a colecta separat deșeurile și de a le transporta la depozitele autorizate, prin intermediul operatorului legal din oraș (distribuția de pliante, broșuri, difuzarea materialelor promoționale, comunicare directă, „de la ușă la ușă”)
- ⇒ Elaborarea și distribuirea materialelor informative cu privire la salubritatea localităților și la necesitatea colectării selective și depozitării controlate a deșeurilor prin mijloacele de informare în masă
- ⇒ Crearea în cadrul Întreprinderii unui departament special de lucru cu abonații
- ⇒ Indicarea în preîntâmpinările scrise înaintate datornicilor a termenului limită acordat spre achitare
- ⇒ Elaborarea și utilizarea permanentă a unui format unic de prezentare a rapoartelor anuale de activitate a Întreprinderii
  - ✍ Prezentarea lucrărilor efectuate și a volumelor sub formă de tabele
  - ✍ Efect: posibilitatea urmăririi de către beneficiar (Primărie) în dinamică a indicatorilor prezențați

### **3.3.3. Politica tarifară**

Tarifele pentru serviciile prestate de către ÎM „Servicii Comunal-Locative” Orhei sunt diferențiate pe următoarele criterii: categorie de consumatori, dar și pe genul serviciului prestat.

1. Categoriile de consumatori sunt repartizați în:

- ### Persoane fizice (PF)
- ### Agenți economici (AE)
- ### Instituții publice (IP)

2. În funcție de genul serviciului prestat, tarifele sunt stabilite în forma prezentată detaliat în Tabelul 10, la rubrica „Serviciul prestat”.

Metoda de aplicare a tarifelor variază în funcție de cele două criterii anterioare.

#### **Servicii prestate populației și agenților economici**

Tarifele sunt stabilite pentru următoarele servicii:

- servicii de transportare și nivelarea deșeurilor solide și menagere
- deservirea ascensoarelor
- deservirea tehnică a blocurilor
- chiria apartamentelor neprivatizate

Tarifele la aceste servicii sunt aprobate în baza deciziilor consiliilor orășanești, argumentate în baza calculelor prezentate.

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

<sup>19</sup> Conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006

<sup>20</sup> Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

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.

În ceea ce privește serviciile prestate de Întreprindere, există Politicăa tarifară formalizată, care cuprinde:

**Tabelul 10. Tarifele în vigoare pentru serviciile ÎM "Servicii Comunal-Locative" Orhei**

Serviciul prestat	Tarif / metoda de calcul	Data aplicării tarifului	Baza juridică
<b>Salubritate</b>			
<i>Transportarea deșeurilor solide</i>			Decizia CO nr.4.8 din 29.02.2008
- Persoane fizice	9,0 lei/pers. lunar	01.03.2008	
- Agenți economici	117,60 lei/m <sup>3</sup> (cu TVA)		
<i>Strângerea și transportarea deșeurilor lichide pentru 1 tură (3,3 m<sup>3</sup>)</i>		01.03.2008	Decizia CO nr.4.8 din 29.02.2008
- Persoane fizice	250,0 lei (fără TVA)		
- Agenți economici	300,0 lei (cu TVA)		
<i>Pentru nivelarea deșeurilor solide la gunoște pentru 1 m<sup>3</sup></i>		01.03.2008	Decizia CO nr.4.8 din 29.02.2008
- Persoane fizice	35,0 lei (fără TVA)		
- Agenți economici	42,0 lei (cu TVA)		
<b>Deservirea ascensoarelor</b>	27,80 lei / pers. lunar	01.11.2011	Decizia CO nr.12.20 din 13.10.2011
<b>Deservirea tehnică a blocurilor locative</b>	0,46 lei /m <sup>2</sup> lunar	01.11.2011	Decizia CO nr.12.19 din 13.10.2011
<b>Chiria apartamentelor neprivatizate</b>	3,73 lei /m <sup>2</sup> lunar	01.10.2008	Decizia CO nr.12.6.1 din 30.09.2008
<b>Taxa locală pentru fiecare domiciliat înscris la adresa respectivă</b>	2 lei / pers. lunar	30.01.2013	Dispoziție nr. 82 din 30.01.2013

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

Toate genurile de activitate sunt prestate în or. Orhei, numai secția de salubritate este răspândită în mai multe localități, tarifele fiind prezentate în **Tabelul 11**.

**Tabelul 11. Tarifele pe activitatea de transportare și nivelare a deșeurilor solide pe localități**

	Populație	Agenți economici
<b>Orhei</b>	<b>9 lei/lună</b>	<b>159,60 lei/m<sup>3</sup> (cu TVA)</b>
Pelivan	11 lei/lună	119,40 lei/m <sup>3</sup> (cu TVA)
Bolohani	9,67 lei/lună	121,02 lei/m <sup>3</sup> (cu TVA)
Mitoc	9,41 lei/lună	117,78 lei/m <sup>3</sup> (cu TVA)

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

Pentru calcularea cantității lunare a deșeurilor produse de un agent economic, se înmulțește coeficientul indicat mai jos la suprafața gestionată de agent economic și se împarte la 12 luni.

Coeficienții necesari la calcularea cantității deșeurilor pentru agenții economici sunt:

- 0,46 – pentru companii în domeniul alimentației;
- 0,15 – pentru companii în domeniul producerii;
- 0,7 - pentru depozite.

Aprobarea tarifelor se realizează de către Consiliul local, în rezultatul prezentării din partea întreprinderii a unui raport cu privire la cheltuielile suportate pentru fiecare gen de activitate, etc.

Ultimul tarif la serviciile de salubritate a fost aprobat în martie 2008, acest tarif a fost aplicat timp de 5 zile. Această e o caracteristică comuna a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de utilități publice prin faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Acest fapt implică un grad înalt de neconformitate a costurilor cu cele reale.

Structura tarifului privind colectarea și transportarea deșeurilor solide este prezentat în Tabelul 12.

**Tabelul 12. Structura tarifului privind transportarea și nivelarea deșeurilor, or. Orhei**

Denumirea articolelor de cheltuieli	privind colectarea și transportarea deșeurilor solide		privind nivelarea deșeurilor solide	
	Cost pentru 1 m <sup>3</sup>	Structura %	Cost pentru 1 m <sup>3</sup>	Structura %
Salariul calculat lucrătorilor	19,50	16,6	2,66	6,3
Contribuții sociale și medicale	5,26	4,5	0,72	1,7
Uzura mijloacelor fixe	14,24	12,1	3,33	7,9
Consumul de combustibil	19,95	17,0	21,10	50,2
Materiale	0,38	0,3		
Remunerarea personalului de deservire	3,28	2,8		
Cheltuieli pentru reparații, piese de schimb	15,18	12,9		
<b>Total cheltuieli directe</b>	<b>77,78</b>		<b>27,81</b>	
Cheltuieli de regie 20%	15,56	13,2	5,56	13,2
Total	93,33		33,37	
Beneficiu 5%	4,67	4,0	1,67	4,0
Total	98,0		35,00	
TVA 20%	19,60	16,7	7,00	16,7
<b>Total</b>	<b>117,60</b>	<b>100</b>	<b>42,00</b>	<b>100</b>

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

Calculul „Tarif pentru populație”:

- Norma acumulării deșeurilor menajere în conformitate cu indicatorul (Ucraina) – 1,15 m<sup>3</sup> / an.
- Sinecostul 1 m<sup>3</sup> de strângerea și transportarea deșeurilor solide – 98,02 lei.
- Mărimea tarifului de la o persoană lunar – 98,02 lei x  $\frac{98,02 \text{ lei} \times 1,15 \text{ m}^3}{12 \text{ luni}}$  = 9,39 lei ~ 9 lei

Tarifele privind salubritate menționate mai sus au fost aprobate la Consiliul Orășenesc în baza calculelor efectuate, ce sunt prezentate în:

- **Anexa 5** - Calculul tarifului pentru serviciul de deservire a blocurilor locale;
- **Anexa 6** - Calculul tarifului pentru lucrările de nivelare a deșeurilor solide;
- **Anexa 7** - Centralizarea cheltuielilor pentru strângerea și transportarea deșeurilor solide.

**Constatări:**

- + Tarifele sunt aprobate pentru toate serviciile prestate
- + Tarifele diferă pentru fiecare localitate în parte în dependență de efortul și cheltuielile suportate
- Există tarife aprobate încă din anul 2008 care necesită a fi revăzute

**Servicii prestate Primăriei or. Orhei**

ÎM „Servicii Comunal-Locative” Orhei prestează Primăriei Orhei următoarele servicii:

- Servicii de transportare a deșeurilor de pe terenurile publice
- Servicii de întreținere a spațiilor verzi
- Servicii de deservire a cimitirelor
- Servicii de deservire a sistemelor de iluminare publică și semafoarelor
- Servicii de măturare și întreținere a căilor publice
- Servicii de deservire a drumurilor din or. Orhei și a obiectivelor din domeniul public

• *Servicii de salvamare*

În conformitate cu prevederile Legii Nr. 591 din 23.09.1999 cu privire la spațiile verzi ale localităților urbane și rurale finanțarea activităților legate de dezvoltarea, paza și protecția spațiilor verzi revine în competența autorităților publice locale. La fel se desfășoară și activitatea de salubritate. ÎM efectuează doar salubritatea spațiului public, evacuarea deșeurilor menajere solide stradale, întreținerea drumurilor publice, etc., care sunt în competența primăriei. Pentru a cumula aceste două direcții de activitate, care cad sub incidența relațiilor dintre Întreprinderea Municipală și APL, a fost denumită direcția ca „Sectorul salubritate și amenajare” cu genul de activitate – amenajarea teritoriilor.

Astfel, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative Orhei” efectuează lucrările de întreținere a Spațiilor verzi și salubritate, care cad în competența primăriei. Din aceste considerente, Întreprinderea Municipală nu operează cu Politica tarifară pentru acest domeniu, ci în baza actelor de îndeplinire a lucrărilor și a indicatorilor normelor de deviz. Acest act se îndeplinește și se raportează către APL lunar.

Annual, Autoritatea Publică Locală alocă mijloace bănești din buget pentru Salubritate și Amenajare.

Actul de îndeplinire a lucrărilor – Proces-verbal (pentru serviciile sus menționate) reprezintă instrumentul de argumentare a necesarului de plată din partea APL către Întreprinderea Municipală pentru lucrările efectuate. Modele de Procesele-verbale pentru luna noiembrie 2013 privind prestarea serviciilor către APL sunt prezentate în Anexa 8-Anexa 13.

Conținutul Actului de îndeplinire a lucrărilor este divizat pe tipurile de lucrări efectuate, care includ:

**Tabelul 13. Structura cheltuielilor privind prestarea serviciilor către APL**

Denumirea serviciilor	Materiale	Utilaj de construcții (autoturn)	Salariul	Asigurări sociale și medicale	Transp. mater.	Beneficiu de diviz 1%	TVA 20%	Total
Servicii de întreținere a spațiilor verzi	947,0		21 909,6	5 806,0	10,3	286,7	5 791,9	<b>34 751,7</b>
	2,7%		63,0%	16,7%	0,0%	0,8%	16,7%	100%
Servicii de deservire a cimitirelor			10 802,9	2 862,8		136,6	13 802,3	<b>27 604,6</b>
			39,1%	10,4%		0,5%	50,0%	100,0%
Servicii de deservire a sistemului de iluminare publică și semafoarelor	15 839,6		3 767,9	998,5	375,6	209,8	4 238,3	<b>25 429,7</b>
	62,3%		14,8%	3,9%	1,5%	0,8%	16,7%	100,0%
- Reprofilarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de sodiu în corpuri de iluminat cu becuri vapori de mercur	7 990,0	5 178,9	3 069,5	813,4		170,5	3 444,5	<b>20 666,8</b>
	38,7%	25,1%	14,9%	3,9%		0,8%	16,7%	100,0%
- Amenajarea orașului de sărbători	20 488,9		7 814,4	2 070,8	603,7	309,8	6 257,5	<b>37 545,1</b>
	54,6%		20,8%	5,5%	1,6%	0,8%	16,7%	100,0%
Servicii de măturare și întreținere a căilor publice			51 678,9	13 694,9		653,7	13 205,5	<b>79 233,1</b>
			65,2%	17,3%		0,8%	16,7%	100,0%
Servicii de deservire a drumurilor din or. Orhei și a obiectivelor din domeniul public	27 865,7		35 662,5	9 450,6		729,8	14 741,7	<b>88 450,3</b>
	31,5%		40,3%	10,7%		0,8%	16,7%	100,0%
Servicii de salvamare			18 597,7	4 928,4		235,3	4 752,3	<b>28 513,6</b>
			65,2%	17,3%		0,8%	16,7%	100,0%
Total cheltuieli lunare	73 131,3	5 178,9	153 303,4	40 625,4	989,6	2 732,2	66 234,0	<b>342 194,7</b>
	21,4%	1,5%	44,8%	11,9%	0,3%	0,8%	19,4%	100,0%

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

Structura acestui Act este următoarea:

- I. Manopera – 56%, inclusiv
  - a. Contribuții la bugetul asigurărilor sociale
  - b. Contribuții la bugetul asigurărilor medicale
- II. Utilaj de construcții (autoturn) – 1,5%
- III. Materiale – 21,4%



IV. Transportarea materialelor – 0,3%

V. Beneficiu de deviz – 1%

VI. TVA – 20%

După cum se vede din Tabelul 13 cea mai mare pondere din totalul cheltuielilor de – 56% sunt constituite din salariile muncitorilor, urmînd cheltuielile privind materialele – 21,4%. Pentru serviciile deate beneficiul de deviz înregistrează doar 1% din totalul cheltuielilor.

De menționat faptul că începînd cu anul 2013 au fost întreprinse măsuri de economisire a consumului de energie electrică, prin reprofilarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de sodiu în corpuri de iluminat cu becuri vapori de mercur. Astfel, în anul 2013 au fost înlocuite cca. 30% din totalul corpurilor de iluminat ce prezintă a fi de 1098 unități, ceea ce a condus la eficientizarea consumului de energie electrică cu cca. 10%, iar în urma înlocuirii tuturor corpurilor de iluminat cu corpuri economice de iluminat pe străzile or. Orhei, consumul energiei electrice va diminua cu minim 30%.

Corectitudinea datelor incluse în Actul de îndeplinire a lucrărilor poate fi comparat cu cheltuielile real suportate din moment ce sunt elaborate rapoarte interne de evidență a lucrărilor efectuate și respectiv a costurilor pe categorie de lucrare.

Prin urmare, pentru activitatea de întreținere a spațiilor verzi (amenajarea teritoriului) și salubritate, problema suportabilității plății (din considerentele că nu se aplică tarife) nu se pune, deoarece, acest domeniu se organizează în limita bugetului alocat de primărie.

### Constatări

- + *Întreprinderea prestează servicii de întreținere a spațiilor verzi și amenajarea teritoriului doar pentru Primărie*
- + *Întreprinderea nu aplică o politică de tarificare către Primărie. Relațiile de facturare sunt bazate pe Acte de îndeplinire a lucrărilor în baza cărora Primăria achită lucrările efectuate de Întreprindere.*
- + *Actul lunar de îndeplinire a lucrărilor (Proces-Verbal) conține descifrarea cheltuielile suportate pentru toate lucrările efectuate de întreprindere, astfel fiind argumentate toate cheltuielile efectuate.*
- *Serviciile se prestează în limita bugetului alocat de Primărie*

### Recomandări

- ✓ *Revizuirea tarifelor la transportarea și nivelarea deșeurilor solide și menajere*
- ✓ *Revizuirea fondului de salarizare și optimizarea statului de personal.*

#### 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, 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.

### 3.3.5. Concurenți locali

Dat fiind specificul activității Întreprinderii și a serviciilor prestate de aceasta, Întreprinderea nu are concurenți direcți pe teritoriul orașului.

Totuși, persistă problema rezistenței opuse de cetățeni la contractarea serviciilor Întreprinderii, precum și fenomenul evacuării deșeurilor menajere în locuri publice sau la gunoști neautorizate.

În cadrul proiectului „Dezvoltarea sistemului de management integrat al deșeurilor solide, inclusiv colectarea separată, reciclarea, crearea poligoanelor” finanțat de FNDR, la care a aplicat primăria orașului Orhei, în parteneriat cu primăriile satelor Mitoc, Pelivan, Step-Soci și Bolohan, serviciul de salubritate a fost extins și pe teritoriul acestor 4 localități rurale. În calitate de operator al serviciilor de salubritate pe teritoriul celor 5 localități a fost aleasă ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Orhei, care a fost dotată din cadrul surselor din proiect cu 2 autospeciale și cu prese de balotat deșeurile solide colectate separat. Ulterior, s. Step-Soci a refuzat implicarea în proiect. În prezent, cu administrația public locală a localității sunt duse tratative de semnare a contractului de delegare a serviciului de salubritate către ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Orhei, conform acordului de parteneriat semnat anterior.

#### Recomandări

- ⇒ Organizarea sistematică raidurilor de identificare și amendare a cazurilor de depozitare neautorizată a deșeurilor de către locuitorii orașului, organizate de reprezentanții Primăriei în colaborare cu forțele de ordine locale
- ⇒ Aplicarea în masă a amenziilor pentru încălcările depistate
- ⇒ Desființarea tuturor gunoștilor neautorizate depistate pe teritoriul orașului

### 3.3.6. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

Principalii furnizori ai Întreprinderii sunt:

**Tabelul 14. Lista principalilor furnizori ai ÎM ”Servicii Comunal-Locative” Orhei**

No	Denumire furnizor	Produse / servicii furnizate
1.	SRL „Lukoil-Moldova)	Produse petroliere
2.	Union Fenosa	Energie electrică
3.	SA Orhei-Gaz	Gaz
4.	SA Moldtelecom	Servicii de telefonie
5.	SA Apă -Canal	Apă

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

Alte servicii și produse pe care Întreprinderea le obține de la furnizori sunt: baloane gaz, pompe, compresoare, produse medicale, electrocasnice, tehnica de calcul, birotică, construcții metalice, auto service etc.

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

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 unici în zona respectivă, iar în cazul celorlalți furnizori, Întreprinderea mai întâi studiază piața după preț/calitate și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

#### Concluzii

- + / - Evidența electronică a furnizorilor (1 C). **Completarea manuală a registrului achizițiilor (procurilor).**

### 3.4. Analiza procesului de management

#### 3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul municipal Orhei din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" din 29.09.2000, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

- amenajarea teritoriului,
- gestionarea, repararea curentă și capitală a spațiului locativ,
- controlul respectării regulilor de folosire a locuințelor,
- servicii de salubritate prin colectarea și transportarea deșeurilor solide și menajere,
- iluminarea străzilor,
- pregătirea orașului pentru diferite manifestări publice,
- întreținerea drumurilor, cimitirelor, zonelor verzi,
- întreținerea în regim de lucru și dezapezirea străzilor în perioada de iarnă,
- defrișarea arborilor pe străzi și în parcuri,
- înverzirea continuă a orașului,
- servicii de salvamare,
- deservire la nivel înalt a populației.

Planificarea activității a Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Managerului Șef ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" prin aprobarea fondatorului. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Planificarea strategică parțial apare în vizorul fondatorului în dependență de strategii teritoriale cu aspect de apariție a finanțării externe de care este preocupat fondatorul. O serie de proiecte au fost implementate în baza finanțării externe, cum ar fi "Extinderea și modernizarea sistemului local existent de management al deșeurilor în or. Orhei și 4 localități." în anul 2012 prin implicarea Fondului Național de Dezvoltare Națională pentru finanțare, "Înverzirea și amenajarea străzii Tamara Ciobanu cu consolidare a terenului și sistemului de scurgere organizată a apelor fluviale." în anul 2012 prin implicarea Fondului Ecologic Național pentru finanțare, "Consolidarea sistemului comunal de salubritate cu dotarea unității de transport specializat pentru evacuarea deșeurilor de pe teritoriul orașului și localităților rurale vecine." în anul 2012 prin implicarea Fondului Ecologic Național pentru finanțare. Planificarea strategică conform investițiilor externe, parțial acoperă cerințele real existente pentru a forma o strategie de lungă durată, care va duce la dezvoltarea complexă a Întreprinderii pentru a presta servicii de calitate consumatorilor țintă. Planificarea strategică poartă un caracter impulsiv pe termen de scurtă durată și mediu. Responsabilul de finanțare pentru a atinge aceste obiective este Administrația Publică Locală.

Primăria în rolul de fondator și gestionar strategic al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" și ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" și-a format careva viziuni în privința dezvoltării Întreprinderii pentru perioada de 5 ani, cum ar fi:

- Extinderea serviciilor de salubritate
- Modernizarea sistemului
- Renovarea bazei tehnice a Întreprinderii cu utilaj și mecanisme necesare
- Reabilitarea blocurilor de locuințe multietajate
- Ecarisajul și combaterea rabiei
- Dezvoltarea subdiviziunii amenajarea orașului

Conform Statutului Întreprinderii fondatorul încheie cu Managerul Șef al Întreprinderii un contract pentru transmiterea proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității. Toate acțiunile strategice Managerul Șef le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Mangerul Șef al Întreprinderii.

La Înreprimere se practică planificare operațională. În majoritatea cazurilor deciziile sunt luate impulsiv conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Planificarea la Înreprimere este elaborată pentru perioadă scurtă conform unor obiective operaționale. Obiectivele la Înreprimere sunt determinate în cadrul unor viziuni generale. Înreprimerea ar trebui să elaboreze un plan strategic complex, unde să fie indicată viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale. Monitorizarea operațională a indicilor cantitativi și valorici de activitate operațională se reflectă în unele rapoarte financiar-contabile.

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

**Tabelul 15. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii**

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

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

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

**Tabelul 16. Procesul recomandat de planificare strategică**

<b>Etapa 1. Fundamentarea</b>
<b>Pasul 1.</b> Declararea Viziunii
<b>Pasul 2.</b> Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
<b>Etapa 2. Analiza</b>
<b>Pasul 3.</b> Formularea Obiectivelor
<b>Pasul 4.</b> Analiza oportunităților și amenințărilor mediului

<b>Pasul 5.</b> Analiza punctelor forte și slabe interne
<b>Pasul 6.</b> Identificarea nevoii de schimbare
<b>Etapa 3. Decizia</b>
<b>Pasul 7.</b> Opțiuni și decizii strategice
<b>Pasul 8.</b> Implementarea deciziilor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului de planificare strategică</b>	
<b>+/-</b>	<b>Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Obiective strategice stabilite preponderent pe parcursul apariției proiectelor de finanțare</li> <li>+ Politică de dezvoltare strategică la fondator și Întreprindere</li> <li>+ Tendința administrației de a forma viziuni strategice pentru dezvoltarea Întreprinderii</li> <li>+ Viziuni strategice pe perioadă scurtă și medie cu scop de dotare a Întreprinderii</li> <li>+ Comunicare activă dintre conducerea întreprinderii și fondator în privința activității strategice a Întreprinderii</li> <li>- Implicarea parțială a administrației Întreprinderii și fondatorului în evaluarea și planificarea activității de dezvoltare a Întreprinderii</li> <li>- Controlul parțial asupra calității activității întreprinderii din punct de vedere operațional, care ar trebui să rezulte din planificarea strategică</li> <li>- Monitorizarea parțială a situației Întreprinderii</li> <li>- Politică strategică impulsivă și incomplexă din care uneori derivă politica operațională și ca rezultat sunt desemnate unele obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Declararea unei viziuni de activitate pe termen mediu și lung</li> <li>⇒ Monitorizarea permanentă prin raportare periodică a gradului de îndeplinire a obiectivelor strategice identificate pe perioadă scurtă, medie și lungă din care să reiasă obiectivele operaționale clar menționate pe perioada scurtă și medie</li> <li>⇒ Aplicarea metodelor de analiză și evaluare periodică, care să ducă la elaborarea unei strategii durabile</li> <li>⇒ Elaborarea strategiilor multilaterale de dezvoltare pe perioadă scurtă, medie și lungă</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor tactice, care sunt elaborate pe termen scurt, ce vizează obiectivele strategice și le concretizează</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor operative în conformitate cu planurile tactice și strategice, care includ obiective și indicatori respectivi</li> <li>⇒ Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților</li> <li>⇒ Implementarea planificării operaționale lunare, trimestriale, semestriale și anuale</li> <li>⇒ Aplicarea analizei aprofundate prin metode de evaluare a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung</li> </ul>

### 3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este constituită din personal administrativ și personal executiv de lucru cu clienții și de deservire tehnică, care se includ în lista statelor de personal. Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționale, în sensul că fiecare componentă sau acțiune organizatorică corespunde cerințelor de activitate a Întreprinderii.

Sistemul de administrare al Întreprinderii cuprinde totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea, care sunt structurate într-un cadru organizatoric, în care se desfășoară procesele de conducere al activității în ansamblu.

Sistemul de conducere al Întreprinderii este definit de următoarele componente și anume:

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

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

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

#### Administrația

Structura personalului de administrare al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
<b>Conducerea Întreprinderii</b>			
Manager Șef	1	administrarea Întreprinderii, efectuează conducerea metodică și coordonarea activității Întreprinderii, conduce activitatea de elaborare și aplicare a sistemului complex de dirijare a Întreprinderii, controlează calitatea îndeplinirii tuturor regulamentelor, efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	Primarul orașului
Șef adjunct	1	efectuează coordonarea politicii tehnice și direcțiile dezvoltării tehnice a Întreprinderii, efectuează controlul de respectare a disciplinei de proiectare, implementarea a lucrărilor tehnice, regulilor și normelor, conduce activitatea serviciilor tehnice, serviciilor locative la Întreprindere	Manager Șef
Contabil Șef	1	organizează, îndrumă, conduce și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar-contabile a Întreprinderii, organizează și gestionează secția, organizează și coordonează evidența contabilă	Manager Șef
<b>Personal administrativ</b>			
Funcție	Număr	Subordonare	
Contabil - adjunct	1	Contabil Șef	
Contabil	2	Contabil Șef	
Economist	1	Contabil Șef	
Inginer Protecția Muncii și Tehnica Securității	1	Manager Șef adjunct	
Secretară dactilografă	1	Manager Șef	
Șeful serviciului RU	1	Manager Șef	
Șofer auto	1	Manager Șef	

Funcție personal specialiști	Număr de unități	Număr de unități de facto
<b>Specialiști</b>		
Jurist	2	2
Jurist consultant	1	0
Operator introducere, validare, prelucrare de date	3	3
Casier	1	1
<b>Muncitori (specialiști)</b>		
Inspector controlor	9	9
Inspector evidența spațiului locativ	1	1
Inginer programator	1	1
Magaziner	1	1
Femeie de serviciu	1	1
<b>Total personal specialiști</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

### Secția Salubritate și Parcul Auto

În componența Secției Salubritate și Parcul Auto la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<b>Specialiști</b>		
<b>Șef secție salubritate și parcul auto</b>	1	1
Mecanic parc auto	1	1
<b>Muncitori</b>		
Conducător-auto	8	8
Tractorist	4	4
Lăcătuș utilajului de alimentare cu combustibil	2	2
Lăcătuș electrician contactor	1	-
Sudor	1	1
Hamal	15	9
Strungar	1	1
Mașinist la excavatorul cu 1 cupă	0,25	0,25
Paznic dispecer	1	1
Paznici	3	2
<b>Total personal secție</b>	<b>38,25</b>	<b>30,25</b>

### Secția Locativă

În componența Secției Locative la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Șef secție lovativă</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Tencuitor zugrav	2	2
Tractorist	1	1
Tencuitor	2	2
Dulgher	1	1
Izolator hidrofug	1	1
Pietrar zidar	2	2
Măturator	1	1
<b>Total personal secție</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

### Secția Deservirea Ascensoarelor și Sistemelor de Iluminare Publică

În componența Secției Deservirea Ascensoarelor și Sistemelor de Iluminare Publică la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Inginer energetician</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Electromecanic ascensoare	1	1
Liftier	4	4
Electrician	1	1
Conducător autoturn	1	1
<b>Total personal secție</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

### Secția Deservirea Drumurilor și Obiectivelor Domeniului Public

În componența Secției Drumurilor și Obiectivelor Domeniului Public la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Maistru Lucrări de Drum</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Conducător auto	1	1
Conducător autoîmpreștiitoare de nisip	1	1
Conducător automăturătoare	1	1
Conducător autobasculantă	1	1
Mașinist la excavatorul cu o singură cupă	1	1
Mașinist la autogreder	1	1



Muncitori la deservirea drumurilor	6	6
<b>Total personal secție</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

### Secția Măturare și Întreținerea Căilor Publice

În componența Secției Măturare și Întreținerea Căilor Publice la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Maistru pe curățenia orașului</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Măturători	25	25
<b>Total personal secție</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

### Secția Salvamare

În componența Secției Salvamare la lacul orașului Orhei la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Șeful Stației de Salvare pe apă</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Scafandru	2	2
Salvamar	6	6
<b>Total personal secție</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

### Secția Deservire Zone Verzi

În componența Secției Deservire Zone Verzi la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
<b>Maistru zone verzi</b>	1	1
<i>Muncitori</i>		
Conducător autostropitoare	1	1
Muncitor la crearea spațiilor verzi	6	6
<b>Total personal secție</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

### Secția Deservire Cimitire

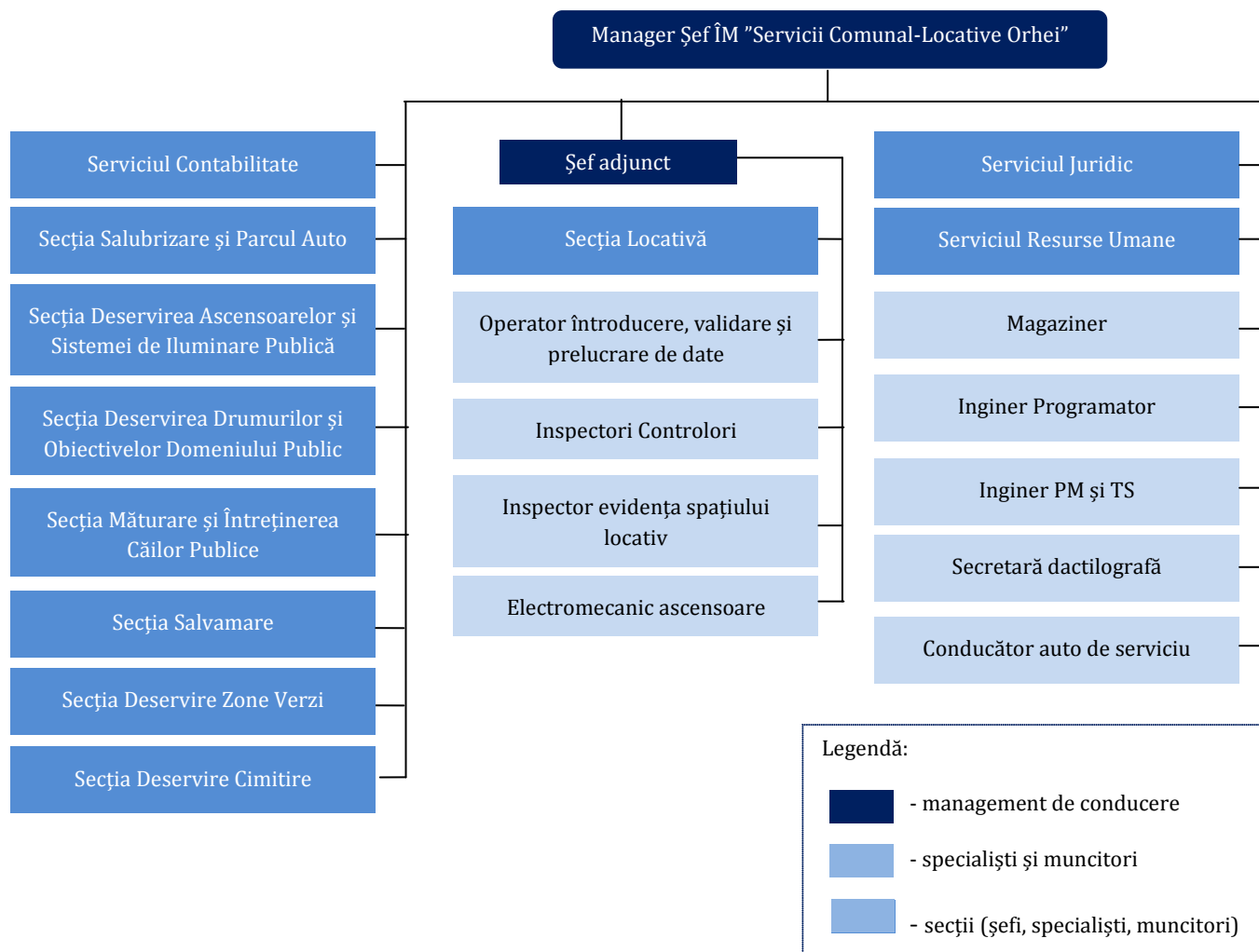
În componența Secției Deservire Cimitire la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<b>Specialiști</b>		
Maistru cimitire	1	1
<b>Muncitori</b>		
Muncitor servicii de ritual	5	5
<b>Total personal secție</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Funcțiile specialiștilor sus enumerate se structurează în funcții de conducere și funcții de execuție conform "Statelor de personal pentru anul 2013". În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană. Total număr de unități pe Întreprindere 150,25, total număr de unități de facto – 141,25.

Organigrama ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei", elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 6:

Figura 6. Organigrama ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei"



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

<i>Concluzii și Recomandări</i>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric</b>	
<b>+</b>	<b>Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului</b>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comunicare ierarhică cu personalul executiv</li> <li>+ Repartizarea responsabilităților personalului</li> <li>+ Repartizarea personalului conform funcțiilor</li> <li>+ Repartizarea personalului conform direcțiilor de activitate, pe subdiviziuni</li> <li>- Absența Organigramei clare conform subordonărilor</li> <li>- Absența unei subordonări clare în unele activități</li> <li>- Absența divizării personalului total pe subdiviziuni după genul de activitate</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii</li> <li>⇒ Repartizarea pe sectoare a personalului total conform funcțiilor și subordonărilor directe</li> <li>⇒ De revăzut subordonarea personalului pe subdiviziuni</li> </ul>

### 3.4.3. Sistemul de management

#### Managementul organizațional

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

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

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procese de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal, care ar putea să fie activat. Viziunea strategică a administrației Întreprinderii este aplicată pentru atragerea investițiilor în renovarea tehnică a utilajului și tehnicii specializate de la Întreprindere, precum și renovarea teritorială a orașului.

#### **Puncte forte:**

- + Există o divizare flexibilă a muncii conform funcțiilor
- + Se urmărește divizarea proceselor de bază: lucrul cu clienții, supraveghere și reparații tehnice, amenajarea teritoriului, procese economice interne
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe
- + Se practică monitorizarea periodică a activității
- + Se practică o oarecare activitate în direcția de atragere de investiții

#### **Puncte slabe:**

- Din punct de vedere organizatoric, activitatea nu este complet structurată pe subdiviziuni conform cerințelor genului de servicii, există personal care nu se atribuie la careva subdiviziune, cum ar fi contabilitatea sau unii specialiști tehnici – cum este lista "Diferite specialități" cu 20 de funcții.
- Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luarea deciziilor

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

### Recomandări

- ⇒ Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională și responsabilități
- ⇒ Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică complexă a Întreprinderii
- ⇒ Elaborarea unui plan strategic complex de dezvoltare a Întreprinderii

### Sistemul informațional și de comunicare

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

Descrierea sistemului informațional la ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este redată în Tabelul 17.

**Tabelul 17. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei"**

criterii	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem automatizat	✍ Nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem automatizat de stocare și prelucrare a datelor, face posibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem semiintegrat	✍ Cauze: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Automatizări parțiale al proceselor pe sectoare</li> <li>◀ Interconexiunea informațională parțială dintre sectoare</li> </ul>
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blankuri, jurnale) Suport electronic	✍ Informația este sistematizată pe sectoare de activitate ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport electronic
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional în baza datelor primare	✍ Se petrece analiza parțială informațională externă ✍ Se petrece analiza parțială a informației interne în baza documentației existente ✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale ✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	✍ Managerul Șef este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Managerul Șef, Șef adjunct, Contabil Șef și șefii de subdiviziuni conform sectoarelor care sunt în subordinea acestora
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale, mijloace electronice	✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior ✍ Informația se transmite direct prin intermediul ședințelor cu angajații și prin mijloace telecomunicaționale, parțial se folosesc mijloace electronice

Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Din motiv de dotare a sistemului automatizat de informare și dotarea parțială cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate atât manual, cât și electronic. Informația este păstrată pe suport de hârtie și electronic.</li> </ul>
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe, telefon, electronic procesul de transmitere a informației este continuu</li> <li>Transmiterea informației are un caracter regulat</li> <li>Pentru sistematizarea informațională Managerul Șef organizează ședințe cu șefii de sectoare în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor</li> </ul>

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

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 18).

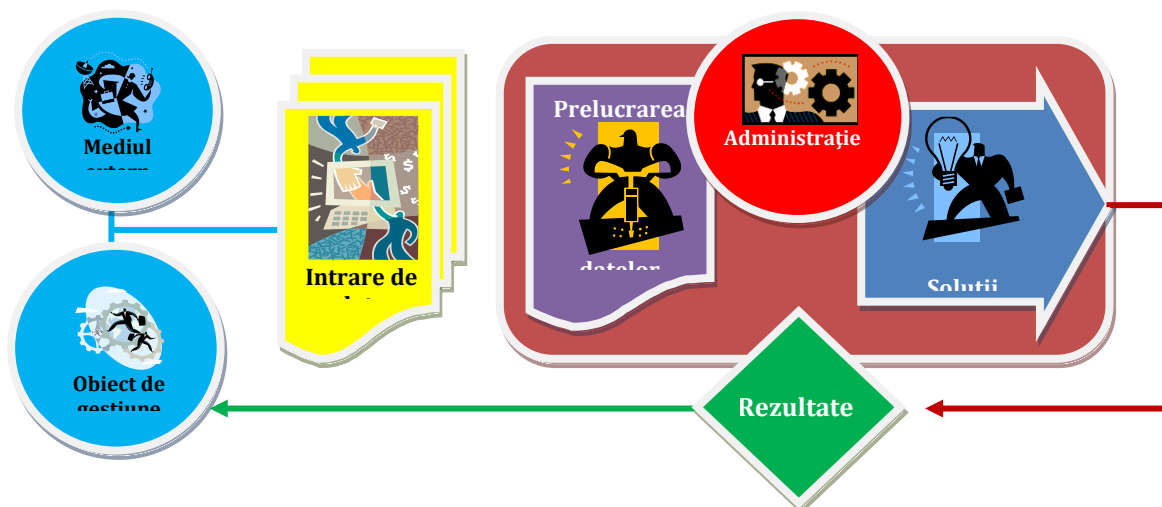
Tabelul 18. Infrastructura informațională a ÎM ”Servicii Comunal-Locative Orhei”

Rețea internă	
Calculatoare	<b>Total</b> - 12 unități pe subdiviziuni și administrație
Tehnică de birou	Printer/copiator – 3 unitate Copiatoare – 2 unitate Fax – 1 unitate <b>Total</b> – 6 unități pe subdiviziuni și administrație
Intranet	nu
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	numere personale
Telefoane staționare	în subdiviziuni și administrație
Softuri	
	1C - contabilitate

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

Structura sistemului informațional al ÎM ”Servicii Comunal-Locative Orhei” este reflectată în Figura 7.

Figura 7. Structura sistemului informațional ÎM ”Servicii Comunal-Locative Orhei”



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

Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este prezentată în Tabelul 19.

Tabelul 19. Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei"

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

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

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

cerințele structurii informaționale actuale ale Întreprinderii. În Tabelul 20 sunt prezentate toate canalele care intermediază fluxurile informaționale în cadrul Întreprinderii, precum și cu mediul extern.

**Tabelul 20. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei"**

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

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

După cum se observă din Tabelul 20 mijloacele de comunicare utilizate pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii preponderent sunt ședințele. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică, care asigură comunicarea atât între angajații Întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează Întreprinderea.

#### **Includerea Fondatorului în procesul managerial**

Conform Statutului ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Orhei):

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

De competența Consiliului Orașenesc al Primăriei Orhei ține:

- ✓ determinarea activității de bază a Întreprinderii,
- ✓ numirea și destituirea din funcție a Managerului Șef al Întreprinderii,
- ✓ sancționarea Managerului Șef pentru abateri disciplinare.

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

<p><b>Administrarea</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către Managerul Șef al acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul – Consiliul orășenesc al Primăriei</li> <li>• Angajarea Managerului Șef e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă (contract de management)</li> <li>• În contractul încheiat între fondator și Manager Șef se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care Managerul Șef desemnat își exercită atribuțiile, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului</li> <li>• Managerul Șef poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract</li> <li>• Relațiile Managerului Șef al Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale</li> <li>• În limitele competenței sale, emite ordine și elaborează instrucțiuni în baza și întru executarea Legilor în vigoare, deciziilor fondatorului și organelor ierarhic superioare, care sunt obligatorii pentru Întreprindere</li> <li>• Reprezintă fără procură interesele Întreprinderii în diverse întreprinderi, organizații, instanțe</li> <li>• Mangerul Șef semnează de comun acord cu Contabilul Șef documente, care servesc ca bază pentru evidența contabilă</li> </ul>
<p><b>Activitatea economică</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea își determină de comun acord cu Primăria privind activitatea gospodărească de producție și perspectivele de dezvoltare prestarea serviciilor de salubritate, amenajări teritoriale, servicii locative</li> <li>• Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială, sporirea veniturilor salariaților săi</li> <li>• Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materiale consumabile</li> <li>• Întreprinderea, în baza studiului conjuncturii pieței, fluctuației prețurilor și a posibilităților partenerilor își organizează asigurarea tehnico - materială a procesului său de producere, procurând resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii</li> <li>• Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație</li> <li>• Întreprinderea crează de sine stătător structura sa de producție, devizele de cheltuieli, bilanțul veniturilor și pierderilor, fiind aprobate de Primărie</li> <li>• Întreprinderea organizează activitatea și efectuează munca de salubritate, amenajare, servicii locative pe teritoriul administrat</li> </ul>
<p><b>Activitatea socială</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea este obligată să respecte cu strictețe prevederile acordurilor colective privind protecția muncii, mediului ambiant și prescripțiile vizând tehnica securității, fiind răspunzătoare pentru prejudicierea sănătății și capacității de muncă a salariaților săi în modul stabilit de lege</li> </ul>
<p><b>Activitatea de evidență</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative, contabile ale activității sale</li> <li>• Pentru falsificarea datelor evidenței contabile și statistice, ale dărilor de seamă și informațiilor furnizate potrivit cerințelor legale, persoanele oficiale ale Întreprinderii poartă răspundere disciplinară, materială sau penală, în conformitate cu legislația în vigoare</li> </ul>
<p><b>Activitatea de control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator</li> <li>• Activitatea financiară și economică a Întreprinderii este verificată sistematic de către o organizație autorizată în acest scop</li> <li>• Controlul activității Întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sunt atribuite prin lege, de care organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control – financiar, fiscal, bancar, precum și de alte structuri de stat</li> </ul>
<p><b>Activitatea de reorganizare</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în baza hotărârii fondatorului și în conformitate cu legislația în vigoare</li> <li>• Reorganizarea duce la transmiterea tuturor drepturilor și obligațiunilor succesoriului în drepturi ale Întreprinderii</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare</li> <li>• Lichidarea Întreprinderii se efectuează în baza numirii de către fondator sau de judecată a unei comisii de lichidare</li> <li>• Din momentul numirii comisiei de lichidare, conducerea Întreprinderii ține de competența ei</li> <li>• Lichidarea Întreprinderii este efectuată conform hotărârii fondatorului, judecătii, altor circumstanțe prevăzute de legislație</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Punctele forte și slabe ale sistemului de management</b>	
-	<b>Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie</b>
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Micșorarea vitezei de prelucrare a informației</li> <li>▶ Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util</li> <li>▶ Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor</li> </ul>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor</li> <li>⇨ Implementarea formelor de raportare</li> <li>⇨ Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la lucrări, reparații, amenajări, etc.</li> </ul>
+/-	<b>Utilizarea mijloacelor de comunicare informațională moderne</b>
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comunicare telefonică în mediul interior și cu cel extern</li> <li>▶ Automatizarea proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale</li> <li>▶ Automatizarea pentru comunicare internă și externă</li> <li>▶ Posibilități de stocare a informației la Întreprindere</li> <li>▶ Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii</li> </ul>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor</li> <li>⇨ Automatizarea tuturor secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet</li> <li>⇨ Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare internă și externă</li> </ul>

### 3.4.4. Stilul de management

Se disting două tipuri umane de manageri:

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

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Managerul Șef al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este cel *extravertit*.

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

- echilibrații: persoane meditative, dar energice, adaptabile, dar cu rezerve, deschiși lumii exterioare, echilibrații constituie prototipul conducătorului,
- compensații: persoane la care tipurile extravertit și introvertit coexistă doar temporar, alternând cu o anumită periodicitate, persoanele din această categorie acumulează fapte, observații, meditează asupra lor, trag concluzii și le verifică și reprezintă tipul creatorilor.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Managerul Șef al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este cel *echilibrat*.

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

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

Conform acestei clasificări, stilul caracteristic pentru Managerul Șef al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" este cel *democrat participativ*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 3.

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

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

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

Caracteristicile sistemului de control intern al Managerului Șef ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei" sunt prezentate în Tabelul 21.

Tabelul 21. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunal-Locative Orhei"

Criteria	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Modalitate de exercitare	<b>Intern</b> <b>Extern</b>	✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere

		✍ <i>Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului</i>
Gradul de integrare	<b>Sistem de control integrat</b>	✍ <i>În legătură cu aceea că Managerul Șef este nemijlocit implicat în majoritatea proceselor operaționale, controlul asupra proceselor din Întreprindere are un caracter centralizat</i> ✍ <i>Controlul nemijlocit centralizat sau parțial delegat servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto</i>
Grad de centralizare	<b>Sistem de control centralizat</b>	✍ <i>Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii</i> ✍ <i>La nivel strategic și operațional de gestiune controlul este realizat de Managerul Șef al Întreprinderii</i> ✍ <i>Controlul operațional ce ține de direcția de activitate este îndeplinit prin delegare de Șef adjunct și Contabil Șef prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională în sectoarele acestora</i> ✍ <i>Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Managerul Șef al Întreprinderii conform datelor operaționale oferite de Contabilul Șef</i>
Grad de acoperire	<b>Extins</b>	✍ <i>Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii</i>
Periodicitatea de execuție	<b>Regular Operațional</b>	✍ <i>Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor operaționale interne</i> ✍ <i>Controlul se petrece în mod operațional</i>
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ <i>Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Managerului Șef al Întreprinderii</i>
Subiecții controlului intern	Managerul Șef al Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între manageri, specialiști, muncitori Șefii sectoarelor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Situația financiară a Întreprinderii</li> <li>↳ Grad de utilizare a resurselor</li> <li>↳ Corespunderea activității cu actele legislative și normative</li> <li>↳ Grad de satisfacție a clientului</li> <li>↳ Activitatea personalului</li> <li>↳ Gradul tehnico-material</li> <li>↳ Fluxurile bănești</li> <li>↳ Situația activelor materiale</li> </ul>	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Depistarea încălcărilor și devierilor</li> <li>▶ Înlăturarea operativă a devierilor</li> <li>▶ Disciplinarea personalului</li> <li>▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului</li> </ul>	
Baza	Feed-back – sistemul de legătură informațională inversă	✍ <i>Este o comunicare deschisă inversă dintre personalul Întreprinderii de la toate nivelele, ce asigură operativitatea în transmiterea informației referitoare la situația curentă</i>
Metode și instrumente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor</li> <li>• Evidență</li> <li>• Analiză</li> <li>• Monitorizare</li> <li>• Raportare</li> <li>• Ședințe</li> <li>• Vizite</li> <li>• Control</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariere</li> <li>• Comparații cu analogii</li> </ul>
Grad de automatizare	<b>Control semiautomatizat</b>	<p>✍ Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru</p> <p>✍ Procesul de contabilitate și evidență este automatizat</p>
Grad de formalizare	<b>Mediu</b>	<p>✍ La Întreprindere există parțial regulamente, standarde, reguli de control intern</p> <p>✍ Controlul are un caracter situațional</p>
Documentarea	<b>Parțial</b>	<p>✍ La Întreprindere se practică raportare a situației operaționale prin indicatori financiar-contabili cantitativi și valorici</p> <p>✍ În baza obligațiunilor prevăzute în fișele de post se evaluează parțial activitatea fiecărui angajat</p>

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

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în **Tabelul 22**:

**Tabelul 22. Nivelurile controlului intern la ÎM ”Servicii Comunal-Locative Orhei”**

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

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

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

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM ”Servicii Comunal-Locative Orhei” se reflectă în rapoartele operaționale periodice - lunare, trimestriale și anuale cu indicatori care redau eficiența activității Întreprinderii. Acești indicatori reflectă gradul de atingere a careva nivele atât valoric, cât și cantitativ de prestare a serviciilor de salubritate, amenajarea teritoriului, servicii locative, etc. La Întreprindere se practică analiza operațională pentru perioadă scurtă și medie prin indicatori de performanță indicați în rapoartele financiare și de cercetare statistică.

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

<b>Concluzii și Recomandări</b>	
<b>Puncte forte și slabe ale sistemului de control intern</b>	
<b>-</b>	<b>Gradul mediu de formalizare a funcției de control</b>
<b>Cauze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Absența standardelor de raportare</li> <li>◀ Absența evaluării periodice a activității conform indicatorilor de eficiență</li> <li>◀ Absența reglementării funcției de control</li> <li>◀ Absența formalizării procedurilor de control</li> <li>◀ Automatizarea parțială a sistemului de control</li> </ul>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nivelul scăzut al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată de conducerea Întreprinderii</li> <li>▶ Caracter de control parțial</li> <li>▶ Verificări situaționale</li> <li>▶ Imposibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității</li> <li>▶ Controlul intern prezintă un rol impulsiv în privința disciplinării personalului în îndeplinirea obligațiilor sale conform atingerii rezultatelor</li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Implementarea sistemului de raportare a controlului sistematic</li> <li>⇒ Elaborarea formelor de raportare operativă a activității curente</li> <li>⇒ Elaborarea indicatorilor de eficiență a activității operaționale și strategice</li> <li>⇒ Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență aceștia se vor clasifica după următoarele categorii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>indicatorii operaționali de eficiență</b> – reflectă date despre eficiența în producere atât cantitativ, cât și valoric (Ex.: volumul de transportare a deșeurilor conform perioadelor, volumul teritoriilor amenajate conform perioadelor, menținerea nivelului de calitate a lucrărilor de salubritate, menținerea nivelului de calitate a lucrărilor de amenajare a teritoriului, etc.)</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență în management</b> (Ex.: nivelul de acoperire a populației, nivelul de acoperire a teritoriului amenajat, etc.)</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență financiară</b> (Ex.: rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, grad de returnare a datoriilor, etc.)</li> <li>• <b>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor</b> (Ex.: gradul de schimbare a tehnicii specializate, gradul de schimbare a utilajului specializat, etc.)</li> </ul> </li> <li>⇒ Implementarea programului sistematic de control</li> <li>⇒ Îmbunătățirea gradului de raportare operativă</li> <li>⇒ Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal</li> <li>⇒ Repartizarea periodică a obligațiilor personalului de management pentru majorarea eficienței</li> <li>⇒ Reglementarea activității prin elaborarea consicuitivității proceselor</li> </ul>
<b>+/-</b>	<b>Forme de control curente</b>
<b>Cauze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Nivel scăzut de formalizare a funcțiilor de control</li> <li>◀ Lipsa controlului structurat cu scop de repartizare optimă a resurselor</li> <li>◀ Lipsa controlului periodic, care ar permite depistarea erorilor comise în cadrul proceselor planificate sau implementate pentru a nu fi repetate pe viitor</li> </ul>

<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale și înlăturarea operativă a cauzelor</li> <li>▶ Operativitate înaltă în cunoașterea informației situaționale curente</li> <li>▶ <b>Implicarea resurselor de gestiune în realizarea controlului</b></li> <li>▶ <b>Caracterul situațional al controlului</b></li> <li>▶ <b>Monitorizarea insuficientă a mediului intern și extern pentru a prevedea riscurile</b></li> <li>▶ <b>Pierderea controlului asupra viziunelor strategice</b></li> <li>▶ <b>Pierderea controlului asupra gradului de îndeplinire a proceselor strategice</b></li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↔ Planificarea sistematică a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung</li> <li>↔ Implementarea standardelor reale care pot fi înțelese și aplicate de personal</li> <li>↔ Motivarea personalului pentru rezultatele atinse</li> <li>↔ Implementarea controlului în timp util</li> <li>↔ Verificarea preventivă a acțiunilor planificate</li> <li>↔ Orientarea funcției de control la rezultate, atingerea obiectivelor și indicatorilor</li> <li>↔ Inventarierea regulată și periodică</li> </ul>
<b>+/-</b>	<b>Implicarea conducerii în petrecerea controlului activ, permanent și extins</b>
<b>Cauze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Grad de centralizare</li> <li>◀ Grad mediu de monitorizare a activității operaționale</li> <li>◀ Grad scăzut de monitorizare a activității strategice</li> <li>◀ Grad mediu de raportare operațională</li> </ul>
<b>Efecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Controlul dublu oferă un nivel înalt de obiectivitate în unele activități operaționale</li> <li>▶ <b>Personalul nu prea dorește să preia responsabilitatea prin obligațiuni suplimentare</b></li> <li>▶ <b>Sustragerea Conducătorului Întreprinderii de la realizarea proceselor strategice de management</b></li> </ul>
<b>Recomandări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↔ Implicarea activă a managementului și personalului de toate nivelele în procesele de control</li> <li>↔ Implementarea culturii corporative de comunicare și ținută</li> <li>↔ Cerințe de responsabilitate de la personal față de lucrările pe care trebuie să le îndeplinească conform obligațiilor de lucru</li> <li>↔ Stabilirea unei comunicări productive și de încredere bilaterală</li> </ul>

### 3.5. Analiza managementului resurselor umane

#### 3.5.1. Gestiunea resurselor umane

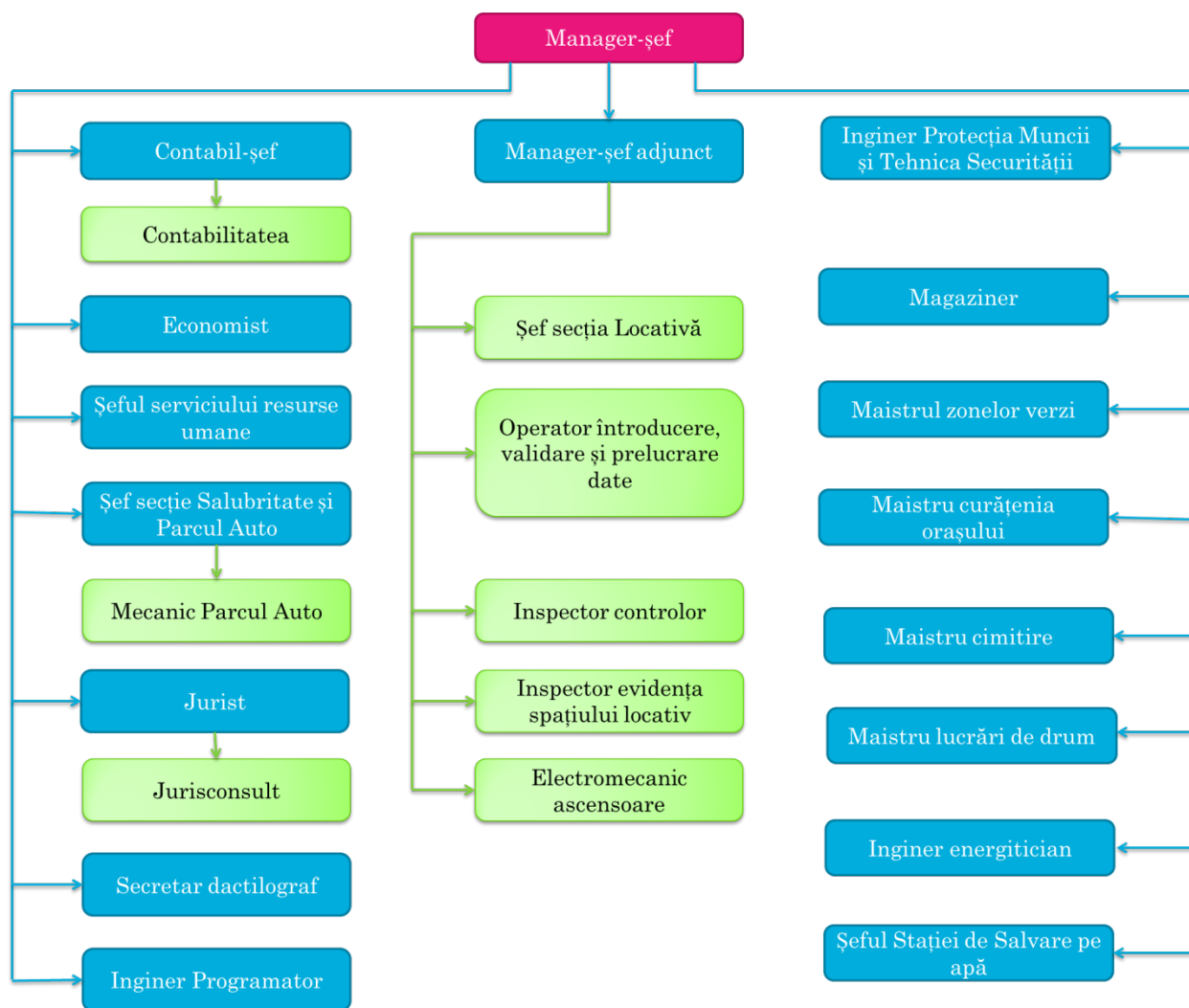
##### Echipa de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală «Servicii Comunal Locative Orhei» este administrată de către Managerul-șef – domnul Pulbere Nicanor. Managerul-șef este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Orhei.

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

- Managerul-șef adjunct – asigură activitatea eficientă a subdiviziunilor în domeniul fondului locativ, amenajării și salubrității teritoriului orașenesc, exercită coordonarea activității domeniului de ascensoare, inspectorului pentru evidența spațiului locativ, inspectorului controlor și operatorului introducere, validare și prelucrare date (*management nivel de vârf*),
- Contabil șef - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Economistul - responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Șeful serviciului resurse umane - responsabil de politica de personal a întreprinderii (*management nivel mediu*);
- Șeful secției salubritate și parcul auto – responsabil de sectorul salubritate și întreținerea parcului auto (*management nivel mediu*);
- Șeful stației de salvare pe apă- responsabil de activitatea stației de salvare pe apă și coordonarea activității scafandrilor salvamari (*management nivel mediu*);
- Maistrul zonelor verzi – responsabil de coordonarea eficientă a lucrărilor de înverzire a zonelor verzi a orașului;
- Maistrul curățenia orașului- responsabil de efectuarea calitativă a lucrărilor de salubritate a străzilor orașului;
- Maistrul cimitire – responsabil de menținerea în ordine o cimitirelor orașului;
- Inginerul protecția muncii și tehnica securității - responsabil de controlul asupra respectării în subdiviziunile întreprinderii a regulilor și normelor de protecție a muncii;
- Inginer energetician – responsabil de îndeplinirea lucrărilor în instalațiile electrice ce aparțin întreprinderii;
- Juristul – responsabil de apărarea drepturilor și intereselor întreprinderii în instanțele judiciare și în fața terților;
- Inginerul programator, secretarul-dactilograf și magazionerul.

Figura 8. Echipa de conducere «Servicii Comunal Locative Orhei»



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

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

Totodată, la capitolul delegării este necesară delimitarea clară a managementului de vârf de managementul celorlalte două nivele prin delegarea responsabilităților de gestiune. Structura deziderată a echipei de conducere este propusă în recomandări, prin Figura 4.

### Strategia și politici de resurse umane

ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» 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 «Servicii Comunal Locative Orhei» 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 9. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii

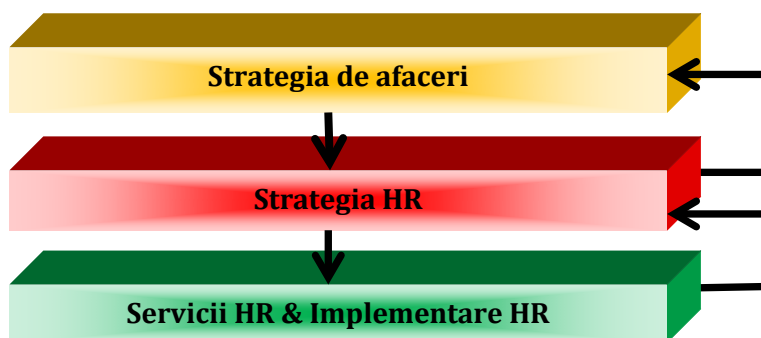


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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. Astfel, pentru ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

Figura 10. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii «Servicii Comunal Locative Orhei», 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 pentru anii 2013-2015 și contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare),
- ❖ Regulamentul intern – stipulează condițiile de protecție și igienă a muncii, regulile de încheiere, modificare și încetare a contractelor individuale de muncă, drepturile și obligațiile generale ale angajatului și ale angajatorului, regimul de lucru și de odihnă, disciplina muncii,
- ❖ Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților.

Instrumentele HR și politicile HR care le reflectă deplin sau parțial în “ Servicii Comunal Locative Orhei” 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 9 .

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 posturile de muncă muncitorești. La întreprindere au fost alcătuite fișe de post cu fără prea multe detalii pentru pozițiile muncitorești. Fișele de post pentru pozițiile din administrație sunt de asemenea optimale, aprobate de către Managerul-șef al întreprinderii și coordonate cu Președintele Comitetului sindical al întreprinderii, aduse la cunoștința deținătorului postului contra semnătură.

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

Procesul de planificare a personalului în ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» 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 5) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

Planificarea în prezent se face în baza programului de producere – anual – unde sunt reflectate fondul de salarizare, numărul de personal, și salariul 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 «Servicii Comunal Locative Orhei» 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 cadrul târgurilor de joburi sau la recomandare, precum și prin difuzarea foilor volante, avizurilor la întreprindere, radioul local. Interviuul primar îl efectuează specialistul responsabil de resursele umane, după care interviul de angajare îl petrece conducătorul întreprinderii pentru unele categorii de personal (specialiștii din administrație).

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 (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, T-2). Formele T-2 sunt forme vechi. Ordinele de angajare (conținutul deplin) se înscriu în Registrul ordinelor manual, ca și 25 de ani în urmă. Evidența CIM și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună. Contracte de răspundere materială deplină se întocmesc de către Serviciul personal pentru următoarele categorii (șefii slujbelor, casieri, brigada de construcție, magazioneri).

Se efectuează instructajul introductiv, la locul de muncă în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens.

De asemenea la etapa de angajare se i-a cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc.

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

### **Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor**

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

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

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

- instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată),
- programe de recalificare a liftierilor (organizat la 23.01.2012 în cadrul ÎM „SCL” Orhei.),
- instructaje privind exploatarea turnurilor ce țin de securitatea industrială a obiectelor periculoase (organizat la 14.12.2012 în Centrul tehnic pentru securitatea industrială),
- instructaje privind exploatarea obiectelor și sistemelor de alimentare cu gaze (organizat la 06.11.2012 în Centru de instruire SRL „Instruct-Montgaz),

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există un Regulament privind efectuarea evaluării salariaților întreprinderii. Astfel, nu există nici o procedură de evaluare a personalului din cadrul ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» în baza cărorva indicatori de performanță.

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

### **Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii**

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

Condiții de muncă sunt asigurate: pentru aparatul administrativ – mobilă pentru oficiu, computere, pentru secția salubritate - autospecială de tip euro cu încărcătură din spate (IVECO), precum și instrumente pentru lăcutășerie, mijloace antiincendiarie, pentru amenajarea orașului - motocoase, utilaj de lucru, fereștrău mecanic, lopeți, mașina electrică de amestecat mortar, asfalt, pentru stația de salvare pe apă - barcă cu motor, echipament corespunzător, pentru spațiu locativ – betonieră, lopeți, alte instrumente.

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 (14 sancțiuni în 2013). De asemenea cu ei se duc discuții educative la nivel de maiștri (managerii de linie) și la nivel de conducător al întreprinderii.

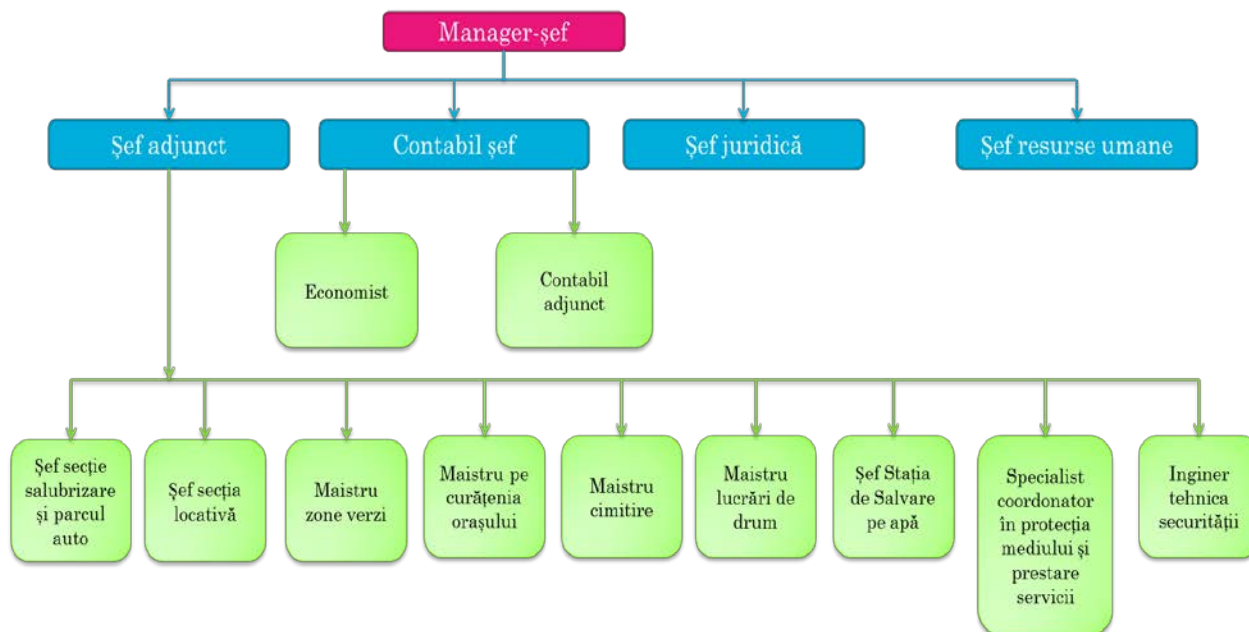
### **Conflicte sociale , relații cu sindicate**

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

**Recomandări la gestiunea resurselor umane**

- ★ 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 «Servicii Comunal Locative Orhei» în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analiza atribuțiilor, examinarea sistemelor și procedurilor și definirea posturilor.
  - Construirea structurii organizaționale drept punct de plecare în definirea posturilor, a cerințelor postului și a capacității personalului.
  - Alcătuirea unor planuri de personal ce pot fi folosite pentru conducerea companiei.
- ★ Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizurilor de angajare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Orhei, precum și publicarea avizurilor în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Orhei, precum și canalelor actuale de recrutare. Este necesară includerea 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 2014. Se recomandă formarea și utilizarea acestui fond conform destinației. De asemenea se recomandă co-finanțarea și încurajarea cererilor de formare profesională ale angajaților.
- ★ Elaborarea și aprobarea Regulamentului privind **efectuarea atestării** salariaților întreprinderii în scopul atestării tuturor categoriilor de personal. Este un instrument foarte bun în scopul auditului personalului întreprinderii, creării rezervei interne de personal, precum și aprobării majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești
- ★ Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare.
- ★ Structura deziderată a echipei de conducere este arătată în Figura 4. Figura 4 reprezintă o organizație funcțional clasică, cu câteva exemple de comunicații pe verticală cu o centralizare directă directorului a resurselor umane și finanțelor, dictată de controlul acestora. În așa fel, compania poate fi văzută ca o construcție de livrare a serviciilor. În cazul aprobării formulei propuse de structură organizațională va fi necesară revederea fișelor de post ale echipei de conducere a companiei.

Figura 4. Echipa de conducere a ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»



### 3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

#### Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 138 de posturi, dintre care 18 sunt în aparatul administrativ și 120 în poziții muncitorești **Anexa 18. Structura personalului, 2013**. Structura este liniară cu nivele ierarhice. Liniile de raportare sunt clar stabilite. Structura este întărită de controale și reguli de delegare pentru fiecare subdiviziune.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către conducătorul întreprinderii și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 5), 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 o procedură și nici un mecanism de formare a rezervei de personal. Astfel, rezerva de personal nu este formată.

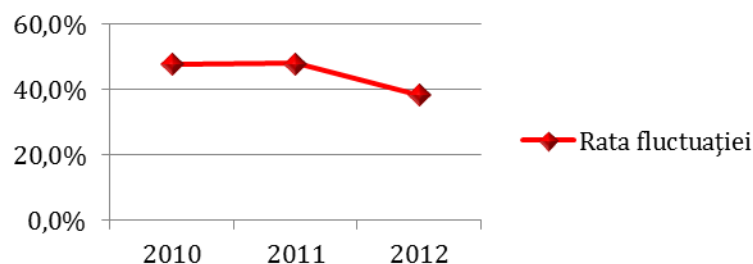
#### Analiza evoluției efectivului de resurse umane

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 «Servicii Comunal Locative Orhei» a constituit 47,8% în 2010, 48,1% în 2011 și 38,3% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor ÎM - Anexa 15.

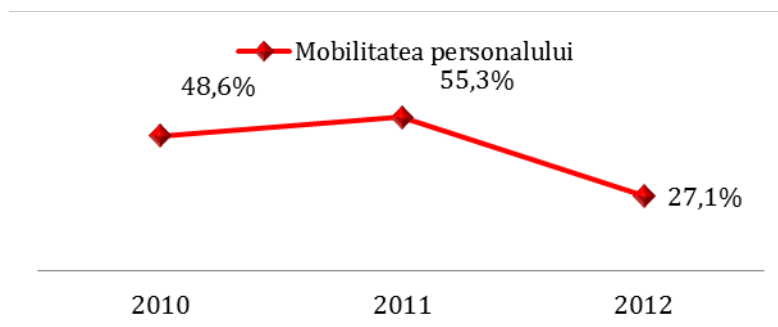
Figura 11. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

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. Atât anul 2010, cât și anul 2011 au semnalat alarmă în acest sens din cauza a multor demisii din propria inițiativă (68 în 2010 și 68 demisii și 2 decesuri în 2011). În 2012 fluctuația personalului, de asemenea a înregistrat o rată îngrijorătoare de 38,2%, ceea ce este de asemenea o rată mare a fluctuației, dar o rată mai bună comparativ cu anii 2010 și 2011. Principala cauză a plecărilor din companie fiind plecarea peste hotarele republicii în căutarea unor munci mai plătite.

Figura 12. Evoluția ratei de mobilitate, 2010-2012



Tabelul 23. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

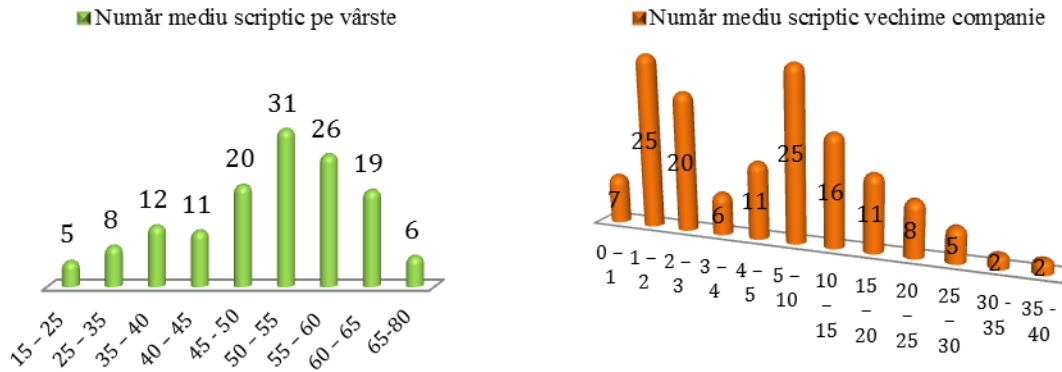
Cauza eliberării	2010	2011	2012
Demisia (propria inițiativă)	68	68	48
Pensionați	-	-	-
Invaliditate	-	-	-
Deces	-	2	1
Concedieri	-	-	-
Reduceri de stat sau personal	-	-	3
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	<b>52</b>

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

### Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» în funcție de vârstă și vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii este îmbătrânit. Din numărul total de personal doar 25 angajați au vârsta de până la 40 de ani, iar 31 de angajați se încadrează în diapazonul 40-50 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 94 angajați din 138 au vechimea în muncă de până la 10 ani, iar 44 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 13. 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 «Servicii Comunal Locative Orhei»

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

Tabelul 24. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	18	13	5	14	4		45
Salubrizarea	30	29	1		8	22	48
Amenajarea teritoriului	45	20	25		5	40	54
Spațiu Locativ	16	12	4		10	6	48
Stația de Salvare pe apă	13	13		1	6		
Auxiliare	18	3	15	3	15	6	52
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>90</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>74</b>	<b>49,40</b>

Tabelul 25. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011

Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	17	12	5	13	4		46
Salubrizarea	31	30	1		9	22	49
Amenajarea teritoriului	46	22	24		1	45	53
Spațiu Locativ	15	11	4		10	5	49
Stația de Salvare pe apă	10	10		2		8	51
Auxiliare	21	5	16	3	17	1	43
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>90</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>81</b>	<b>48,50</b>

Tabelul 26. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012

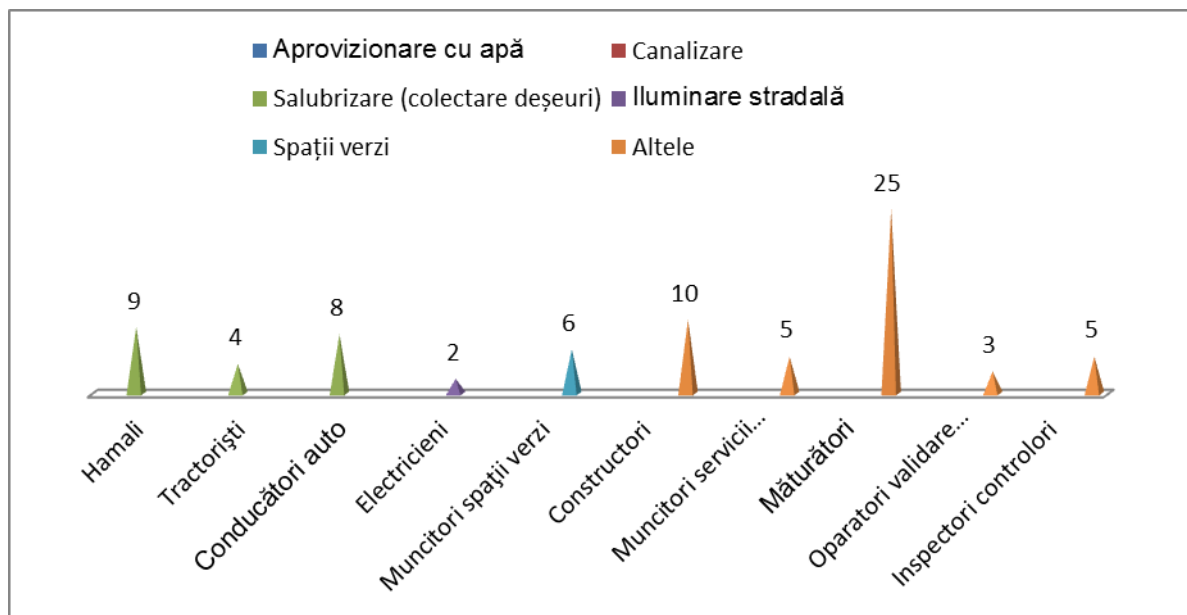
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administratia	17	12	5	13	4		47
Salubrizarea	29	28	1		8	21	50
Amenajarea teritoriului	46	22	24		1	45	54
Spațiu Locativ	16	12	4		10	6	50
Stația de Salvare pe apă	9	9		2		7	52
Auxiliare	21	5	16	3	17	1	44
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>88</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>49,50</b>

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

Astfel, în cadrul ÎM activează preponderent bărbați (88-90 la număr), cu o vârstă medie de aproape 50 ani, studii preponderent medii.

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

Figura 14. Structura personalului după direcții de activitate, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

#### Recomandări la analiza structurală a resurselor umane

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

### 3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului

#### Sistemul de salarizare

În cadrul ÎM se aplică metoda tarifară de salarizare. Organizarea salarizării se efectuează în baza legilor și hotărârilor Parlamentului, decretelor Președintelui Republicii Moldova, hotărârilor și dispozițiilor Guvernului, precum și altor acte normative privind salarizarea, contractelor colective

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

Salariul de bază constituie 1400 lei din 01 mai 2013. Salariul se achită integral, regulat, fără întârzieri, pe card bancar. Se achită ajutor material tuturor salariaților la plecarea în concedii. Prime se achită în conformitate cu Contractul colectiv al întreprinderii și cu diferite ocazii, inclusiv ocazionale (pentru merite diferite). De asemenea se achită angajaților întreprinderii zilele de sărbătoare nelucrătoare în mărimea salariului mediu.

De asemenea a fost analizată evoluția salariului mediu lunar pe muncitor efectiv, astfel salariul mediu lunar în 2010 a constituit 1861 lei, în 2011 a fost 1813 lei, iar în 2012 a înregistrat o creștere și a constituit 2534 lei.



Figura 15. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2010-2012, lei

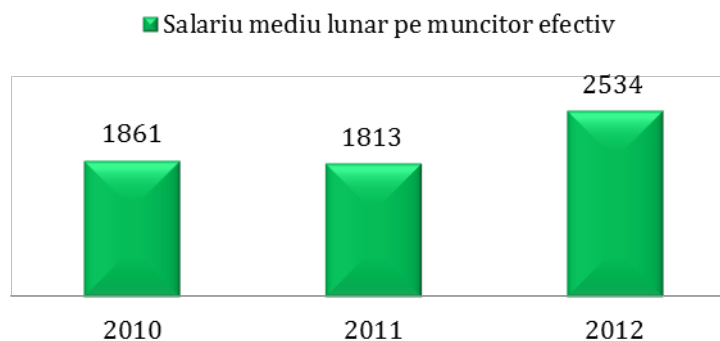


Figura 16. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2010-2012, lei

Programa de producție	Efectiv		
	2010	2011	2012
Fond salarizare	3 126 334	3 046 000	4 196 100
Efectiv personal	140	140	138
Salariu mediu lunar pe muncitor	1861	1813	2534

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

Următorul tabel reprezintă corelația dintre mărimea salariilor și suma defalcărilor făcute în Fondul social, precum și creșterea salariilor în 2012. Astfel, creșterea salariilor în anul 2012 a constituit 38%, iar în anul 2011 s-a înregistrat o scădere de 3 % față de anul 2010. Suma defalcărilor în Fondul social a înregistrat de asemenea o creștere 140% în 2012 și o scădere corespunzătoare a acestora cu 2% în 2011.

Tabelul 27. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2010-2012, lei

	2010	2011	2012	Pondere			Creștere	
				2010	2011	2012	2011	2012
Salariile	3 126 334	3 046 000	4 196 100	80%	80%	69%	-3%	38%
Fondul social	792 194	774 400	1 857 100	20%	20%	31%	-2%	140%
	<b>3 918 528</b>	<b>3 820 400</b>	<b>6 053 200</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-3%</b>	<b>58%</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

### Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază, în conformitate cu Contractul colectiv al întreprinderii 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, foi de odihnă pentru mături la Vadul-lui-Vodă, pentru 3 zile, la baza de odihnă a Regiei transport electric, concerte la Casa de cultură Orhei, achitarea transportului salariaților la aducerea produselor agricole de pe câmp, scutirea de la plata evacuării deșeurilor, achitarea adaosurilor la salarii pentru condiții nocive de muncă unor categorii de salariați, cum ar fi: hamalii, lucrătorii de la gunoște, evacuarea deșeurilor, tractoriștii și conducătorii auto.

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 la sărbători (Anul-Nou și Crăciun, Paște, Ziua profesională, menționarea cu diplome și salarii tarifare, decorații la nivel de stat „Meritul civic” au câteva persoane din întreprindere.)

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

Tabelul 28. Structura adaosurilor la salarii în dependență de tipul muncii prestat

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	În mărime dublă
Munca în zilele de odihnă	În mărime dublă
Munca în zilele de sărbătoare	În mărime dublă
Munca de noapte (22.00-06.00)	50% din salariul tarifar
Cumularea de profesii	50% -100% din salariul tarifar
Îndeplinirea obligațiilor de muncă ale salariatului temporar absent	50% -100% din salariul tarifar
Altele pentru munca prestată în condiții nocive	25 % din salariul tarifar
Pentru vechimea în muncă	10 % - 30 % din salariul tarifar, în funcție de vechimea în muncă

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

#### **Recomandări la sistemul de remunerare și motivare:**

- ★ *Respectarea înțelegerilor atinse din Contractul colectiv de muncă al întreprinderii în partea ce ține de instrumentele de **motivare materială și nematerială**, precum și elaborarea și implementarea în dependență de situația economică a întreprinderii și **altor forme de motivare** a personalului.*

#### **3.5.4. Concluzii**

Situația creată la ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei» în domeniul resurselor umane este o consecință a situației la nivel macroeconomic. Este nevoie de un efort puternic atât din partea organelor publice locale, cât și din partea conducerii «Servicii Comunal Locative Orhei» pentru a ridica la nivel mai avansat lucrul cu resursele umane ale companiei prin elaborarea și aprobarea unei politici și strategiei de resurse umane care să reiasă în mod logic din strategia de dezvoltare a companiei, precum și formalizarea procedurilor pe toate ariile de responsabilitate care în final sunt chemate să asigure transparență proceselor de resurse umane și motivare pentru a putea recruta, instrui, dezvolta, evalua și reține un personal calificat în domeniul său de activitate.

### 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 principiilor 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 SCLO 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 17. Structura sistemului managementului financiar**

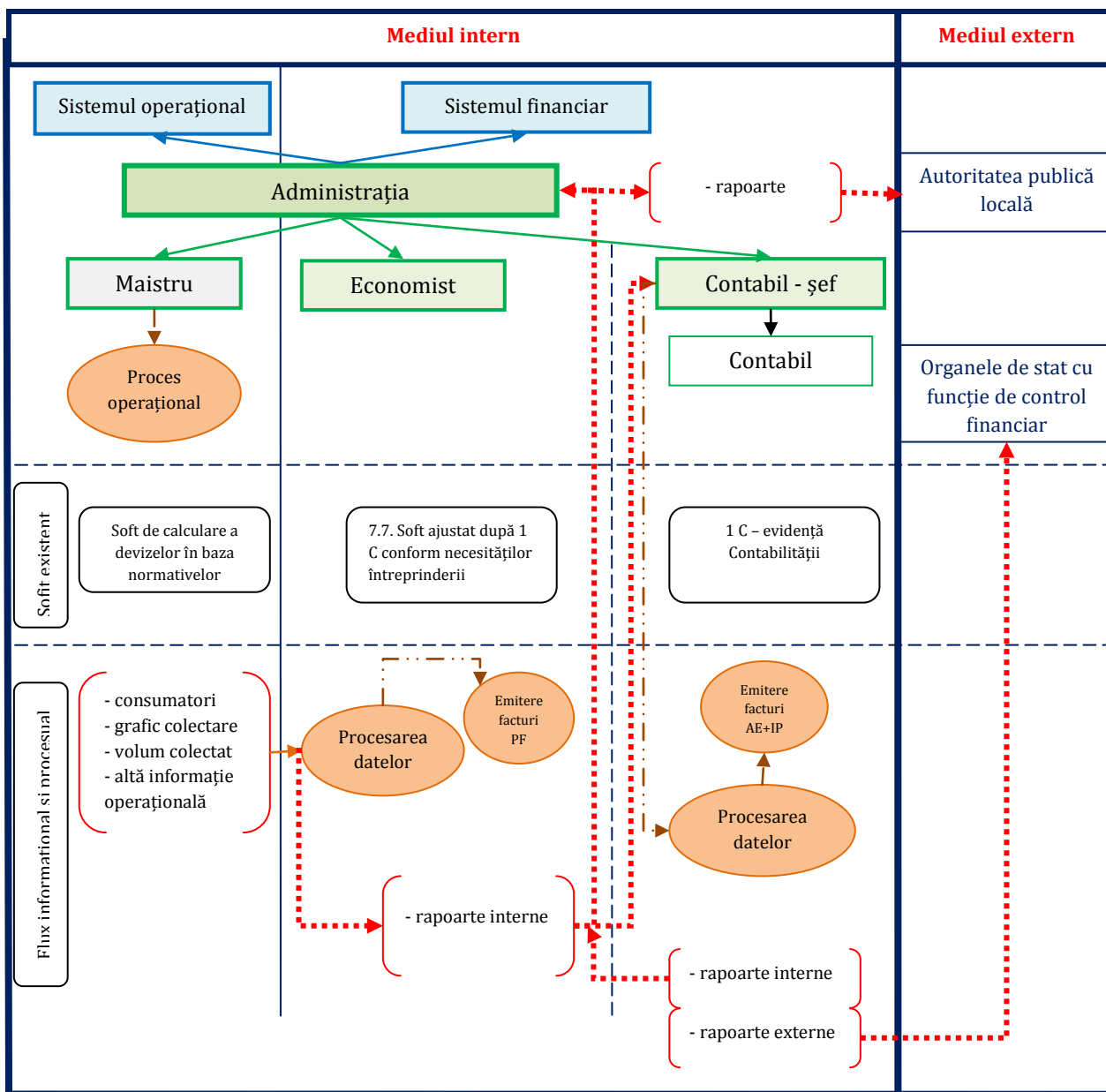


*Sursa: Elaborat de „ProConsulting”*

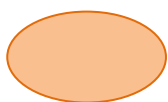
În cadrul întreprinderii municipale Managementul financiar este formalizat. Pentru a identifica modul în care se desfășoară principiile managementului financiar în cadrul întreprinderii se va desfășura analiza pe fiecare din procesele componente.

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

Figura 18. Structura sistemului și procesului managementului financiar al ÎM SCLO



Legendă:



Proces



Informație / formă a informației



Flux al procesului



Flux de informație

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 au un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii.

În cadrul întreprinderii există mai multe 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.
- ☒ Soft specializat pentru întocmirea Proceselor-verbale de recepție a lucrărilor executate, ce prevede calcularea costului lucrărilor efectuate.

În cazul ÎM SCLC, 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:

Cotabilul-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 din anul 2013.

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 sa evidența mijloacelor fixe (reflectarea deteriorărilor, reparațiilor, ieșirile din funcțiune, casarea, ș.a.), evidența cheltuielile 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 18, 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 raportului 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 17, 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, care este elaborată anual și prezentată instanțelor interesate.

**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.

**Raportarea** – întreprinderea prezintă informație privind situația curentă diferitor categorii de utilizatori, de aceea 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 18**). 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 29.

**Tabelul 29. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM SCLC**

Nr.	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare	Termen de prezentare
1		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual	≤28.02 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 martie
4	SERV TS	Indicatorii pe termen scurt în comerț, servicii, agricultură	Departamentul de statistică;	lunar	≤15 a lunii următoare
5	1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual	≤20 februarie
6	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial	≤30 luna viitoare
7	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	anual	≤01 aprilie
8	Munca 2	Repartizarea efectivului de salariați conform mărimii salariului calculat	Departamentul de statistică;	9 luni	≤01 septembrie
9	Nr. 1 tr.(auto)	Transportul auto și lungimea drumurilor auto de exploatare administrativă	Departamentul de statistică;	anual	≤25 ianuarie
10	Nr. 1 servicii	Servicii cu plată prestate populației	Departamentul de statistică;	anual	≤15 ianuarie
11	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual	≤31 martie
12	1 –fondul locativ	Cu privire la fondul locativ	Departamentul de statistică;	anual	≤15 martie
13	TVA -12		Inspectoratul fiscal de stat	lunar	≤30 luna viitoare
14	VEN 08	„Declarația persoanei juridice cu privire la impozitul pe venit”	Inspectoratul fiscal de stat	anual	≤30 luna viitoare

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCLC

**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 decizii orientate către dezvoltarea și gestiunea corectă a întreprinderii.

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 2-3 luni.

Pentru dezvoltarea activității operaționale, Întreprinderea Municipală împreună cu fondatorul întreprinderii, au participat la proiecte de finanțare, din care au câștigat mijloace fixe ce sunt indicate în (Tabelul 5).

Pentru gestiunea financiară optimă a întreprinderii, conform proceselor din Figura 18, 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.

### **3.6.2. 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.

#### **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.

Analiza situației financiare a ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” va începe cu Analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și pe verticală. Analiza pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” este anul 2010.

**Tabelul 30. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012**

ACTIV, mii lei	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERM. LUNG				<i>Analiza pe verticală</i>			<i>Analiza pe orizontală</i>		
Active nemateriale	-	5,8	29,9	0,0%	0,0%	0,02%	-	-	-
Active materiale	154 885,2	154 680,4	147 137,4	98,3%	98,4%	96,9%	-	-0,1%	-5,0%
Active financiare TL	-	-	-				-	-	-
Alte active TL	-	-	-				-	-	-
Total Active Term. Lung	154 885,2	154 686,2	147 167,2	98,3%	98,4%	96,9%	-	-0,1%	-5,0%
ACTIVE CURENTE							-	-	-
Stocuri de materiale	1 056,1	1 060,8	2 927,5	0,7%	0,7%	1,9%	-	+0,4%	+177,2%
Creanțe pe termen scurt	1 513,9	1 429,8	1 598,9	1,0%	0,9%	1,1%	-	-5,6%	+5,6%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mijloace bănești	120,3	10,8	190,8	0,1%	0,0%	0,1%	-	-91,0%	+58,7%
Alte active curente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Active Curente	2 690,3	2 501,5	4 717,3	1,7%	1,6%	3,1%	-	-7,0%	+75,3%
TOTAL ACTIVE	157 575,5	157 187,6	151 884,5	100,0%	100,0%	100,0%	-	-0,2%	-3,6%

PASIV, mii lei	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
CAPITAL PROPRIU				<i>Analiza pe verticală</i>			<i>Analiza pe orizontală</i>		
Capital statutar	30 772,7	30 772,7	30 772,7	19,5%	19,6%	20,3%	-	-	-
Rezerve prevăz. de statut	123 289,2	122 854,5	113 594,6	78,2%	78,2%	74,8%	-	-0,4%	-7,9%
Profit nerepartizat	640,6	705,2	706,1	0,4%	0,4%	0,5%	-	+10,1%	+10,2%
Capital secundar	206,0	206,0	206,0	0,1%	0,1%	0,1%	-	-	-
Total Capital Propriu	154 908,5	154 538,4	145 279,4	98,3%	98,3%	95,7%	-	-0,2%	-6,2%
Datorii pe TL							-	-	-
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Datorii TL calculate	2 176,7	2 028,2	4 086,6	1,4%	1,3%	2,7%	-	-6,8%	+87,7%
Total Datorii pe TL	2 176,7	2 028,2	4 086,6	1,4%	1,3%	2,7%	-	-6,8%	+87,7%
Datorii pe TS							-	-	-
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Datorii com.pe TS	78,9	213,9	218,5	0,1%	0,1%	0,1%	-	+171,1%	+176,9%
Datorii pe TS calculate	411,4	407,2	2 300,1	0,3%	0,3%	1,5%	-	-1,0%	+459,1%
Total Datorii pe TS	490,3	621,1	2 518,6	0,3%	0,4%	1,7%	-	+26,7%	+413,7%
Total PASIVE	157 575,5	157 187,6	151 884,5	100,0%	100,0%	100,0%	-	-0,2%	-3,6%

**Sursa: Bilanțul Contabil al Întreprinderii Municipale „Servicii Comunal-Locative Orhei”**

- + Pe parcursul perioadei analizate valoarea activelor înregistrează o micșorare nesemnificativă cu 3,6% în anul 2012 față de anul 2010, cauzată în cea mai mare parte de procedura de reorganizarea întreprinderii ce a avut loc pe data de 15 mai 2012, în urma căreia a fost transmis o parte din patrimoniul Primăriei Orhei în mărime de 15,1 mln. lei.
- + Patrimoniului întreprinderii este constituit în proporție de 96,9% din active materiale pe termen lung și este finanțat practic în aceeași proporție din contul rezervelor și capitalului statutar.
- + Specializată preponderent în prestarea serviciilor, întreprinderea nu formează stocuri mari (1,9% în structura patrimoniului) și le utilizează eficient în procesului operațional. Perioada medie de depozitare este de 4,7 luni.
- + 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. 5,6% în anul 2012 comparativ cu 2010. *Aceasta în condițiile în care venitul din vânzări s-a majorat cu 42% în 2012 față de 2010. Ca structură, în medie 42% din creanțe sunt la care termenul de plată n-a sosit.*
- + Datoriile comerciale dețin o pondere mică doar de 0,1% în pasivul bilanțier și 8,7% din totalul datoriilor pe termen scurt, întreprinderea acordă o atenție mai mare față de furnizorii săi (comparativ cu atitudinea consumatorilor vis-a-vos de întreprindere) – valoarea datoriilor comerciale este de cca. 7 ori mai mică comparativ cu valoarea creanțelor. Modalitate de achitare a datoriilor se încadrează în limita de 10,7 zile.
- ✓ *Datoriile pe termen lung calculate se arată în creștere cu 87% în anul 2012 față de anul 2010.*
- ✓ *Întreprinderea este caracterizată de un nivel scăzut al rentabilității capitalului de 0%, cauzat de profit mic de 1 156 mii lei înregistrat în anul 2012 din activitatea sa.*

**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 ia măsuri de eficientizarea costurilor sau majorarea veniturilor în scopul majorării rentabilității*



## Structura activelor

În structura activelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” cea mai mare parte o au activele pe termen lung cu ponderea de 96,9% la finele anului 2012, activelor curente revenindu-le 3,1%.

Cum se vede din Figura 19 în anul 2012 a avut loc o schimbare neesențială în structura activelor, și anume micșorarea ponderii activelor pe termen lung, care a fost generată de ieșirea (transmiterea Primăriei Orhei) a mijloacelor fixe.

În continuare vom analiza mai detaliat structura activelor pe termen lung.

### Activele pe termen lung

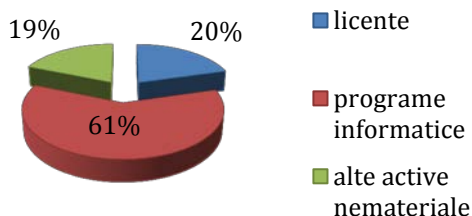
Activele pe termen lung la finele anului 2012 sunt constituite din:

- Active nemateriale – 0,02%
- Active materiale – 99,98%

Structura activelor nemateriale este prezentată în Figura 21. Până în anul 2012 la contul activelor nemateriale au fost înregistrate doar licențe, iar începând cu anul 2012 la bilanțul companiei sunt reflectate și programele informatice (1C).

La capitoul active pe termen lung sunt reflectate doar

Figura 21. Structura activelor nemateriale



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

mijloacele fixe. Structura mijloacelor fixe prezentată în Figura 20, reflectă că cea mai mare pondere din activele pe termen lung o dețin construcții cu destinație specială – spații locative (93,4%), după care urmează mijloace de transport (2,5%) și mașini, utilaje, instalații (0,7%). Lista mijloacelor fixe la ultima dată de raportare poate fi văzută în Anexa 21.

Mijloacele fixe pot fi grupate în subdiviziuni după cum urmează:

Cota cea mai mare din structura mijloacelor fixe este deținută de Spații locative, urmată de mijloacele fixe destinate efectuării lucrărilor de salubritate.

Dacă să analizăm evoluția mijloacelor fixe ce este prezentată în Tabelul 31, atunci observăm că în

Figura 19. Structura activelor (2010 - 2012)

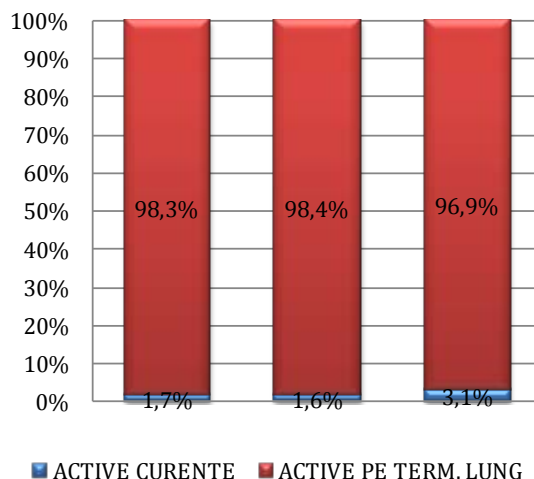
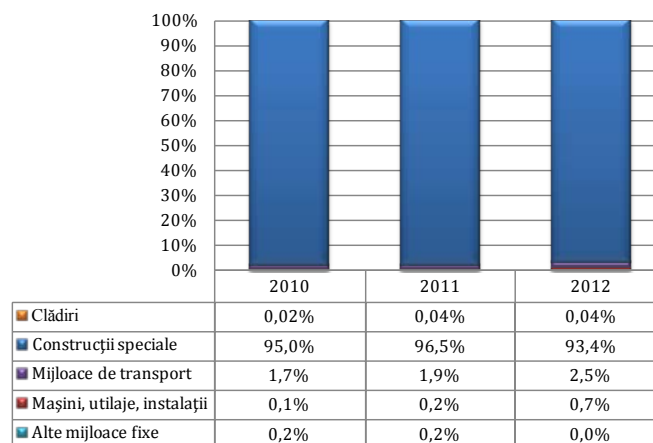
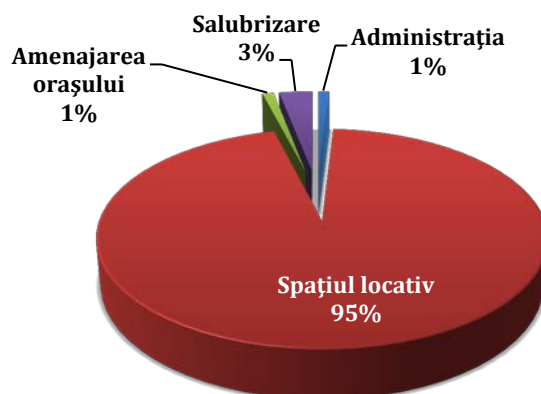


Figura 20. Structura Mijloacelor fixe, anii 2010-2012



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

Figura 22. Structura mijloacelor fixe după subdiviziuni, 2012



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

decursul anilor 2010-2012 au fost înregistrate investiții în mijloacelor fixe în mărime de 7,4 mln. lei, pe când ieșirea acestora a fost de 2,1 ori mai mare. Ieșirea mijloacelor fixe a fost cauzată de procedura de reorganizarea întreprinderii ce a avut loc pe data de 15 mai 2012.

**Tabelul 31. Modificările efectuate a mijloacelor fixe în anii 2010-2012, lei**

	2010	2011	2012	Total
- intrate	2 990 401	1 164 593	3 328 457	7 483 451
- corectarea valorii	-	197	-	197
- ieșite	-	99 424	16 096 902	16 196 326
- transferate	-	-	-	-
<b>modificări (intrări / ieșiri)</b>	<b>2 990 401</b>	<b>1 065 366</b>	<b>(12 768 445)</b>	<b>(8 712 678)</b>

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”**

În anul 2012 au fost efectuate investiții în mărime de 3 328 457 lei, bunurile procurate fiind reflectate în Tabelul 32.

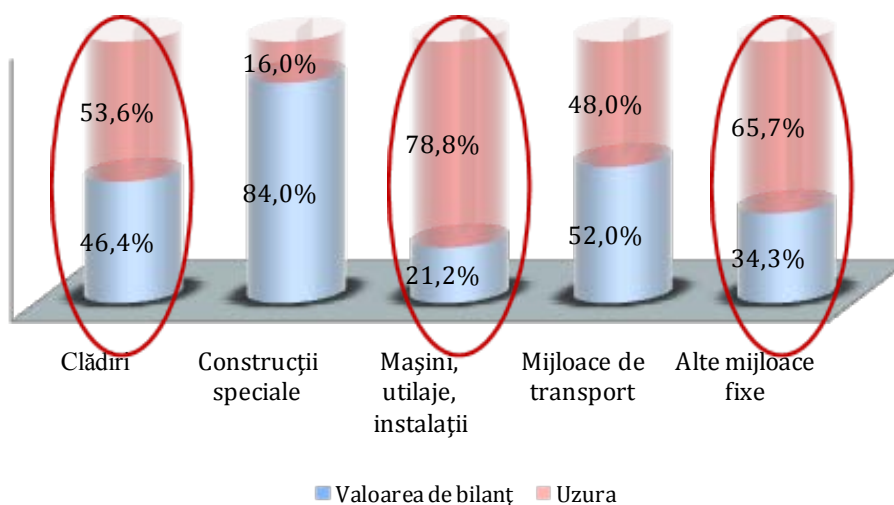
**Tabelul 32. Mijloacele fixe procurate în anul 2012**

N/o	Denumirea mijloacelor fixe	Nr. de unități	Suma, lei
1	Autospeciala FORD Cargo	1	1 100 000
2	Autospeciala GAZ 330900	1	438 000
3	Platforme pentru depozitarea selectivă a deșeurilor (4+1)	15	262 575
4	Presă de balotat plasticul	1	53 550
5	Eurocontainere din metal 1,1 litri	300	1 575 000
6	Lăzi din plasa metalică pentru plastic	135	243 000
7	Urne stradale	500	196 500

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”**

Dacă să analizăm mijloacele fixe pe tipuri după gradul lor de uzură, atunci observăm că cel mai înalt grad de uzură de 21,2% din totalul mijloacelor fixe le dețin mașinile și instalațiile, acesta fiind cauzat de perioada mică de exploatare și gradului înalt de deteriorare în urma exploatării intensive în cadrul activității operaționale. În scurt timp aceste mijloace fixe necesită a fi înlocuite. Un grad mai mic de uzură le dețin Alte mijloace fixe sau mijloacele auxiliare - 34,3%, iar gradul de uzură a clădirilor înregistrează valoarea de 46,4%. Gradul cel mai mic de uzură le dețin construcțiile speciale, aceasta datorându-se faptului că sunt relativ noi și dețin o perioadă mare de exploatare.

**Figura 23. Gradul de uzură a Activelor Materiale pe tipuri**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”**

Conform Anexa 21 întreprinderea dispune de 245 articole de mijloace fixe (MF) din care cca. 10,2% au un grad de uzură de peste 75%, aspectul și funcționalitatea acestora ne arată că ele sunt exploatate la limită și în condiții de nesiguranță.

Tabelul 33. Analiza mijloacelor fixe după categorii de uzură

Gradul de uzură	100%	75%≥x>100%	50%≥x>75%	0%≥x>25%	Total
Nr. de articole de mijloace fixe	8	17	26	49	245
Cota categoriei de	3%	7%	11%	20%	100%
Valoarea inițială ( mii Lei )	140	1 774	36 853	4 126	177 369
Cota după valoarea inițială	0%	1%	21%	2%	100%
Valoarea de bilanț ( mii Lei )	-	292	15 515	3 596	99 699
Cota după valoarea de bilanț	0%	0%	16%	4%	100%

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

Articolele cu grad de uzură de până la 25% constituie ca număr 20%, iar după valoarea inițială 2,3% (după valoarea de bilanț 3,6%) și aici sunt incluse practic MF care au fost renovate/modernizate/procurate în ultimii 3 ani, pentru modernizarea a cca. 79,2% au fost utilizate peste 7 483 451 Lei.

Figura 23 prezintă o situație critică la mașini, utilaje și instalații ce constituie doar 0,75% din totalul mijloacelor fixe, astfel pentru înlocuirea acestora compania va avea nevoie de cca. 1,3 mln. lei.

În momentul când întreprinderea municipală a fost reorganizată acesteia i-au fost transmise în gestiune mijloace fixe și mijloace circulante conform actului de primire predare întocmit la reorganizare. Lista mijloacelor fixe transmise Primăriei Orhei pot fi văzute la Anexa 22.

### Constatări și recomandări

- Activele pe termen lung sunt compuse în proporție de 95% din fondul locativ. 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 4%, înregistrând un grad mare de uzură.

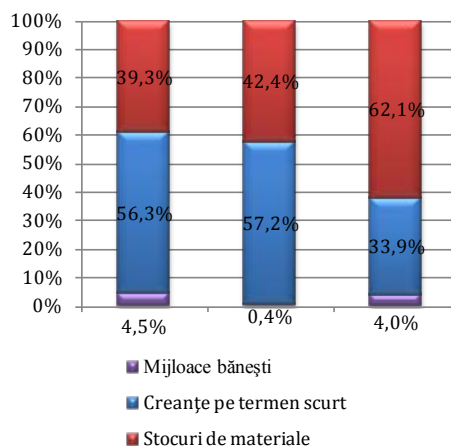
- Infrastructura de salubritate necesită investiții în modernizare sau schimbare a utilajelor de transportare a DMS. Gradul de uzură ce depășește 78% din valoarea de bilanț a acestora.

### Activele pe termen scurt

Structura Activelor curente a întreprinderii municipale este prezentată în Figura 24 de unde se observă că cea mai mare pondere este deținută de Stocuri de materiale (62,1% la finele anului 2012). Pe perioada anilor 2010 - 2011 ponderea creanțelor pe termen scurt a înregistrat o micșorare doar datorită majorării valorice a stocurilor de materiale. Ca valoare creanțele au înregistrat o diminuare nesemnificativă, doar cu 85,0 mii lei, iar stocurile au înregistrat o creștere de cca. 1,8 mln. lei pe parcursul a 3 ani analizați.

În Figura 25 este prezentată structura creanțelor pe termen scurt care reflectă că cea mai mare cotă o dețin Alte creanțe pe termen scurt (65,4% în anul 2012), fiind urmată de creanțe aferent facturilor comerciale (20,3%) și creanțe aferent veniturilor calculate

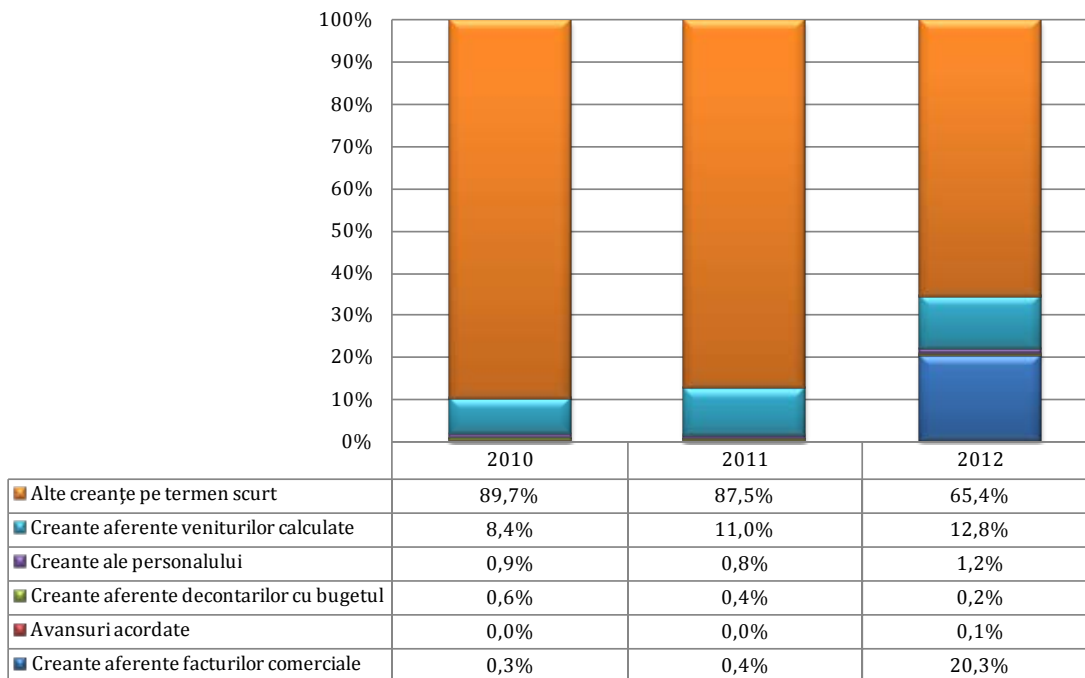
Figura 24. Structura activelor curente (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM

(12,8%). Cota cea mai mică fiind deținută de Avansuri acordate (0,1%).

Figura 25. Structura creanțelor (2010 - 2012)

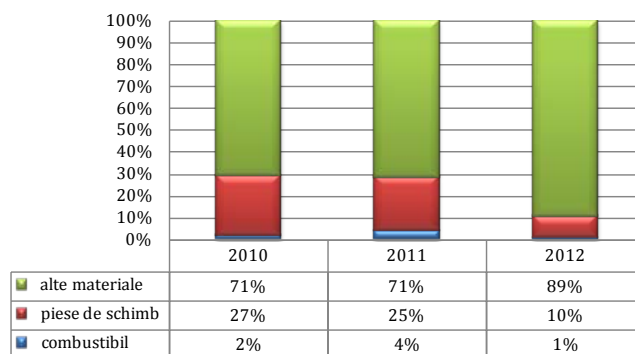


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”

În Figura 26 este prezentată structura stocurilor, ce reflectă că cea mai mică pondere o deține combustibilul de cca. 1% în anul 2012, iar piesele de schimb înregistrează valoarea de 10% la finele perioadei.

În Tabelul 34 sunt prezentate creanțele totale a ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” în dependență de termenul de plată expirat, de unde se observă că cea mai mare pondere o dețin creanțele la care termenul de plată n-a sosit (42,0%) fiind în creștere de cca. 2 ori în ultimii 3 ani analizați, ceea ce reflectă îmbunătățirea situației la capitolul dat. Ponderea creanțelor istorice (mai mult de 1 an) constituie 35,1% fiind practic neschimbată în ultimii 3 ani, ceea ce arată că întreprinderea nu a întreprins măsuri de diminuare a acestora în perioada analizată.

Figura 26. Structura stocurilor (2010 - 2012)



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

Tabelul 34. Evoluția creanțelor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată, lei (2010 - 2012)

	2010	2011	2012	Structura creanțelor			Δ Evoluția creanțelor		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
la care termenul de plată n-a sosit	225 941	336 864	671 787	14,9%	23,6%	42,0%	100%	+49,1%	+197,3%
până la 3 luni	396 339	207 771	216 109	26,2%	14,5%	13,5%	100%	-47,6%	-45,5%
de la 3 luni până la 1 an	378 861	206 965	149 977	25,0%	14,5%	9,4%	100%	-45,4%	-60,4%
mai mult de 1 an	512 740	678 225	561 033	33,9%	47,4%	35,1%	100%	+32,3%	+9,4%
<b>Total</b>	<b>1 513 881</b>	<b>1 429 825</b>	<b>1 598 906</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-5,6%</b>	<b>+5,6%</b>

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

Dacă să analizăm datoria debitoare în dependență de domeniul de activitate, atunci observăm că cei mai multe datorii se acumulează la activitatea de transportare a gunoiului – 46,09%, însă aceasta fiind în descreștere cu 30% în anul 2012 comparativ cu anul 2010. Chiria și deservirea ascensoarelor dețin cea mai mică cotă la capitolul datorii.

Tabelul 35. Evoluția creanțelor în dependență de domeniul de activitate, lei (2010-2012)

				Structura creanțelor			Δ Evoluția creanțelor		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Chirie	70 333	48 983	31 007	4,65%	3,43%	1,94%	100%	-30,36%	-55,91%
Deservirea blocurilor	228 454	240 418	231 427	15,09%	16,81%	14,47%	100%	+5,24%	+1,30%
Transportarea gunoiiul total	1 054 447	934 581	736 867	69,65%	65,36%	46,09%	100%	-11,37%	-30,12%
Ascensoare		16 212	32 800	0,00%	1,13%	2,05%	100%		
Alte	160 647	189 631	566 805	10,61%	13,26%	35,45%	100%	+18,04%	+252,83%
<b>Total creanțe</b>	<b>1 513 881</b>	<b>1 429 825</b>	<b>1 598 906</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-5,55%</b>	<b>+5,62%</b>

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

Conform calculării vitezei de rotație a creanțelor aceasta înregistrează un termen mediu de plată de 88 zile, un factor pozitiv este acela că pe parcursul perioadei analizate acest indicator este în descreștere (de la 99 zile în 2010 la 74 în 2012).

Dacă să analizăm evoluția creanțelor pentru ultimii trei ani de activitate privind transportarea gunoiiului din Tabelul 36, atunci observăm că valoarea acestora s-a majorat cu 62%, pe când numărul de agenți economici îndatorați s-a majorat cu 26% (de la 190 în anul 2010 la 240 în anul 2012). Numărul agenților economici ce au datorii mai mari de 1 an a rămas același pe când valoarea datoriilor acestora s-a majorat cu 39%.

Tabelul 36. Evoluția creanțelor privind transportarea gunoiiului cont. 228 4 în dependență de termenul expirat de plată, lei (2010 - 2012)

	2010		2011		2012	
	Sold la 31.12.2010	Nr. Agenți economici	Sold la 31.12.2011	Nr. Agenți economici	Sold la 31.12.2012	Nr. Agenți economici
Pînă la 30 zile	44 887,4	91,0	49 545,0	96,0	73 470,0	122,0
Pînă la 3 luni	13 724,6	56,0	34 547,0	53,0	45 099,0	81,0
De la 3 luni pînă la 1 an	18 255,0	21,0	9 266,0	16,0	16 734,0	15,0
Mai mult de 1 an	45 675,0	22,0	57 514,0	17,0	63 486,0	22,0
<b>Total</b>	<b>122 542,0</b>	<b>190,0</b>	<b>150 872,0</b>	<b>182,0</b>	<b>198 789,0</b>	<b>240,0</b>

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

Astfel, se poate de constatat că odată cu creșterea sumei datoriilor de la 122,5 mii lei la 198,7 mii lei, s-a majorat și numărul agenților economici datornici cu cca. 26%, iar cota datoriilor debitoare mai mare de 1 an de zile înregistrează 32%.

### Recomandări

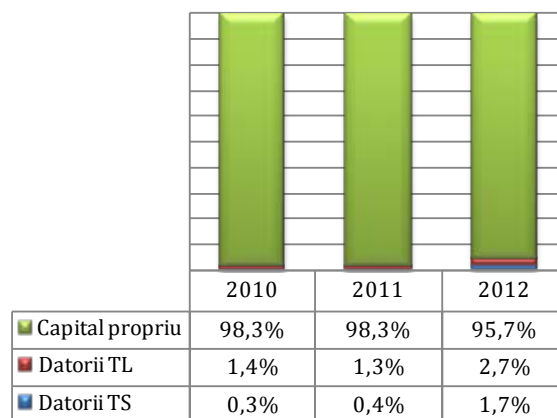
- ✓ Luarea măsurilor de diminuare a cotei datoriilor debitoare mai mari de 1 an de zile.

## STRUCTURA PASIVELOR

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

În Figura 27 se poate vedea structura pasivului întreprinderii municipale unde capitalul propriu deține o pondere majoritară până în anul 2012 (98,3%-95,7%). *Diminuarea cu 2,6% în 2012 a capitalului propriu a fost cauzată atât de transmiterea pe data de 15 mai 2012 a Altor Rezerve în mărime de 9,2 mln. lei (cu -7,5%) către Primăria Orhei, cât și majorării datoriilor totale de 2,5 ori sau cu 3,9 mln. lei.*

Figura 27. Structura pasivului, 2010 - 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM

### Datoriile pe termen lung

După cum se vede și din Figura 28 în capitolul datoriilor pe termen lung întreprinderea municipală deține doar datorii pe termen lung calculate, din categoria cărora sunt înregistrate doar Veniturile anticipate ce sunt în scădere (de la 62% la 25%) și Finanțări și încasări cu destinație specială ce sunt în creștere (de 38% la 75%).

### Datoriile pe termen scurt

Ponderea cea mai mare din total datorii pe termen scurt, după cum este prezentat în Figura 29, le dețin Datoriile pe termen scurt calculate, care pe parcursul a trei ani s-au majorat de la 84% la 91%.

Această majorare a fost cauzată de înregistrarea în anul 2012 a datoriilor pe termen scurt față de fondatori și alți participanți în mărime de 1,8 mln. lei, ce a condus la majorarea datoriilor pe termen scurt calculate de 5,6 ori în 2012 față de anul 2011. Restul datoriilor, din categoria datoriilor calculate, pe parcursul perioadei analizate au avut schimbări nesemnificative și toate fiind în descreștere.

Datoriile comerciale pe termen scurt s-au diminuat în structura datoriilor de la 16% în anul 2010 la 9% în anul 2012, însă ca valoare s-au majorat de 2,7 ori în 2012 față de anul 2010.

În Tabelul 37 sunt prezentate datoriile comerciale ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” în dependență de termenul de plată expirat, de unde se observă că cea mai mare pondere o dețin creanțele la care termenul de plată n-a sosit (93,4%), urmate de creanțele cu termenul de până la 3 luni (6,6%).

*Conform calculării vitezei de rotație a datoriilor comerciale pe termen scurt aceasta înregistrează cca. 8-10 zile, ceea ce reflectă că întreprinderea municipală onorează plățile față de furnizori într-un termen restrâns.*

Tabelul 37. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale în dependență de termenul de plată, lei (2010 - 2012)

	2010	2011	2012	Structura creanțelor		
				2010	2011	2012
la care termenul de plată n-a sosit	78 176	-	203 079	99,1%		93,4%
până la 3 luni	-	213 863	14 408		100,0%	6,6%
de la 3 luni până la 1 an	-	-	-			
mai mult de 1 an	715	-	-	0,9%		
<b>Total</b>	<b>78 891</b>	<b>213 863</b>	<b>217 487</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

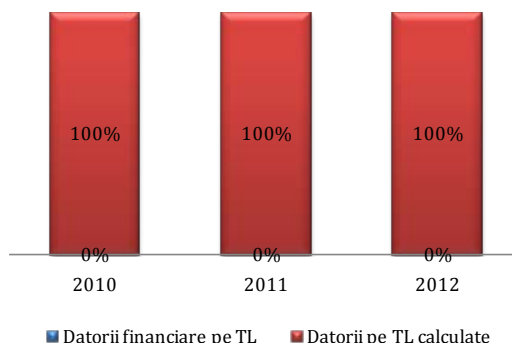
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”

La finele anului 2012, valoarea datoriilor comerciale pe termen scurt a constituit 217,4 mii lei, cu o majorare de 2,7 ori față de anul 2010.

### Recomandări

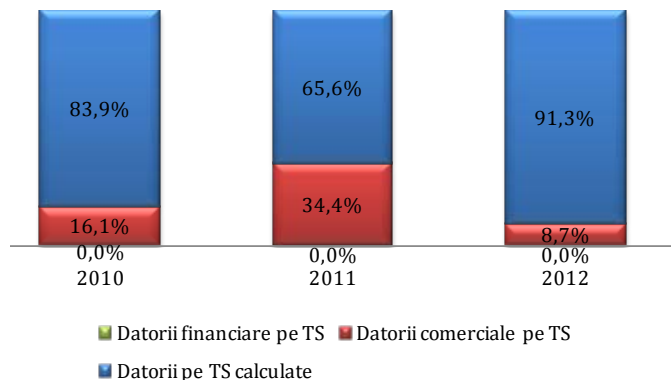
- ✓ Finanțarea activității curente din contul datoriilor pe termen scurt, dar nu a datoriilor pe termen lung

Figura 28. Structura datoriilor pe termen lung, 2010 - 2012



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

Figura 29. Structura datoriilor pe termen scurt, 2010 - 2012



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

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

Analiza în dinamică a rezultatelor financiare arată o continuă creștere la vânzări nete cu 41,7% în 2012 față de anul 2010 și a costul vânzărilor cu 120,0%. Creșterea costul vânzărilor cu cca. 2,8 ori mai mare decât creșterea vânzărilor nete a cauzat diminuarea profitului brut cu -80,5%. Un efect pozitiv a avut descreșterea cheltuielilor generale și administrative cu cca. -33,3%. Analiza rezultatelor financiare pe diagonală și verticală este prezentată la Tabelul 38.

Tabelul 38. Raportul de profit și pierderi, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticală			Analiza orizontală		
Vânzări nete	5 570,5	5 712,4	7 893,0	100%	100%	100%	-	+2,5%	+41,7%
Costul vânzărilor	3 394,1	3 546,3	7 467,5	61%	62%	95%	-	+4,5%	+120,0%
Profitul brut	2 176,5	2 166,1	425,4	39%	38%	5%	-	-0,5%	-80,5%
Alte venituri operaționale	70,4	68,9	75,4	1%	1%	1%	-	-2,1%	+7,2%
Cheltuieli comerciale	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	2 375,4	2 237,8	1 583,4	43%	39%	20%	-	-5,8%	-33,3%
Alte cheltuieli operaționale	0,1	27,4	15,6	0%	0%	0%	-	+37442,5%	+21297,3%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-128,6	-30,2	-1 098,2	-2%	-1%	-14%	-	+76,5%	-753,6%
Rezultatul din activitatea de investiții	0,0	22,3	19,9	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea financiară	0,0	37,8	1 079,5	0%	1%	14%	-	-	-
Rezultatul excepțional: profit	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-128,6	29,9	1,3	-2%	1%	0%	-	-123,2%	-101,0%
Impozit pe venit	0,0	0,5	0,1	0%	0%	0%	-	-	-
Profit net	-128,6	29,4	1,2	-2%	1%	0%	-	-122,9%	-100,9%

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

Pe perioada analizată rezultatele din activitatea operațională înregistrează pierderi, ce sunt acoperite în cea mai mare parte din venituri din activitatea financiară. **Astfel se constată că compania nu este capabilă să acopere toate cheltuielile doar din activitatea operațională.**

Este de menționat faptul că întreprinderea municipală a înregistrat pierderi doar în anul 2010, iar în anul 2012 profitul a constituit 1,2 mii lei, cunoscând o descreștere cu 24,5 ori față de anul 2011.

În continuare vom analiza mai detaliat veniturile și cheltuielile.

#### Analiza veniturilor

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

- ☞ Prestarea serviciilor, ce includ:
  - Colectarea, transportarea și prelucrarea (nivelarea DMS la depozitul de deșeuri) DMS;
  - Deservirea ascensoarelor;
  - Lucrări de amenajarea teritoriului prestate către APL, ce cuprind:
    - Întreținerea spațiilor verzi din sectorul public or. Orhei;
    - Servicii de deservire a cimitirelor din or. Orhei;
    - Servicii de deservire a sistemelor de iluminare publică și semafoarelor din or. Orhei;
    - Servicii de măturare și întreținere a căilor publice din or. Orhei;
    - Servicii de deservire a drumurilor din or. Orhei și a obiectivelor din domeniul public;
    - Servicii de transportare a deșeurilor de pe terenurile publice
    - Servicii de salvamare a lacului din or. Orhei
- ☞ Lucrări de construcție și reparație;
- ☞ Arendă – darea în arendă a fondului locativ neprivatizat;
- ☞ Chirie – darea în chirie a mijloacelor fixe;

- 📁 Realizarea activelor pe termen lung;
- 📁 Intrarea activelor cu titlu gratuit.

Analiza în dinamică a structurii veniturilor este prezentată în Tabelul 39.

**Tabelul 39. Evoluția veniturilor pe tipuri de servicii, 2010-2012, lei / %**

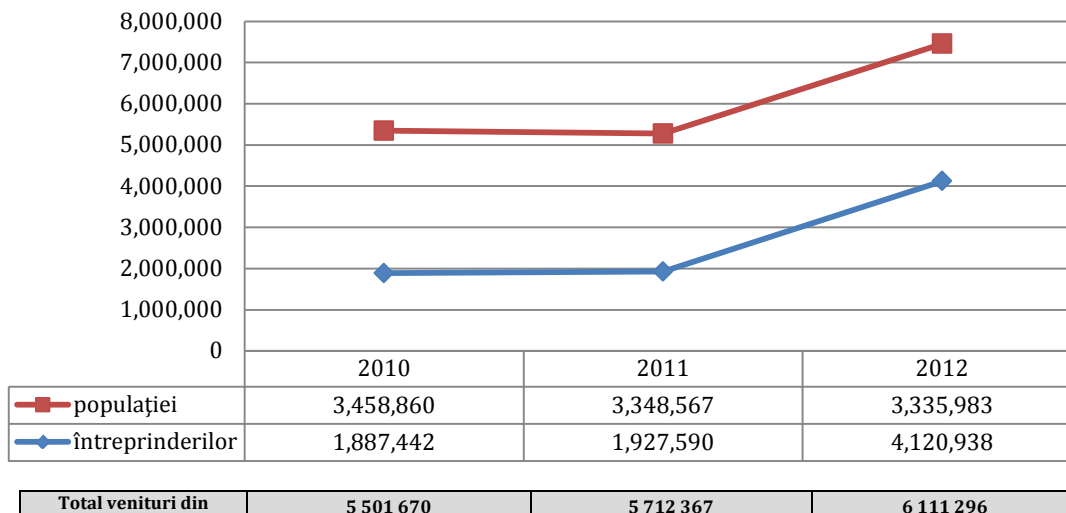
				Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Venituri din activitatea operațională</b>	<b>5 640 871</b>	<b>5 781 260</b>	<b>7 968 410</b>	<b>100,0%</b>	<b>99,0%</b>	<b>87,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>+2,5%</b>	<b>+41,3%</b>
<b>Servicii</b>	<b>5 346 302</b>	<b>5 276 157</b>	<b>7 456 921</b>	<b>94,8%</b>	<b>90,3%</b>	<b>82,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>+39,5%</b>
<i>inclusiv:</i>									
Salubritate	4 472 748	4 450 040	4 719 736	79,3%	76,2%	52,0%	0,0%	-0,5%	+5,5%
Ascensoare	132 500	149 900	213 600	2,3%	2,6%	2,4%	0,0%	+13,1%	+61,2%
Lucrări de amenajare a teritoriului	741 054	676 217	2 523 585	13,1%	11,6%	27,8%	0,0%	-8,7%	+240,5%
<i>inclusiv:</i>									
- Salvamare	0	0	1 743 064	0,0%	0,0%	19,2%	-	-	-
- Iluminare	588 000	631 500	243 160	10,4%	10,8%	2,7%	0,0%	+7,4%	-58,6%
- Alte lucrări de amenajare a teritoriului	153 054	44 717	537 361	2,7%	0,8%	5,9%	0,0%	-70,8%	+251,1%
<b>Lucrări de construcții și reparații</b>	<b>0</b>	<b>391 500</b>	<b>282 633</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>3,1%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Arendă</b>	<b>70 356</b>	<b>55 600</b>	<b>72 200</b>	<b>1,2%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-21,0%</b>	<b>+2,6%</b>
<b>Chiria</b>	<b>224 213</b>	<b>58 003</b>	<b>156 656</b>	<b>4,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-74,1%</b>	<b>-30,1%</b>
<b>Venituri din activitatea de investiții</b>	<b>0</b>	<b>22 258</b>	<b>19 932</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,2%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
iesirea activelor materiale pe TL	0	22 258	19 932	0,0%	0,4%	0,2%	-	-	-
<b>Venituri din activitatea financiară</b>	<b>0</b>	<b>37 800</b>	<b>1 079 510</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,6%</b>	<b>11,9%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Active intrate cu titlu gratuit			1 079 510	0,0%	0,0%	11,9%	-	-	-
Alte venituri	0	37 800	0	0,0%	0,6%	0,0%	-	-	-
<b>Total venituri</b>	<b>5 640 871</b>	<b>5 841 318</b>	<b>9 067 852</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>+3,6%</b>	<b>+60,8%</b>

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

Structura veniturilor este formată atât din venituri din activitatea operațională, care deține cea mai mare cotă din structură (100% în anul 2010 - 87,9% în anul 2012), cât și venituri din activitatea de investiții (0% în anul 2010 - 0,2% în anul 2012) și venituri din activitatea financiară, ce s-a majorat considerabil în ultima perioadă, deținând o cotă de 11,9% din totalul veniturilor (din contul încasării activelor cu titlu gratuit de 1,0 mln. lei).

Cea mai mare pondere din venituri operaționale este deținută din activitatea de prestare a serviciilor prestate atât populației și agenților economic cât și APL.

**Figura 30. Structura veniturilor din prestarea serviciilor pe consumatori, lei**



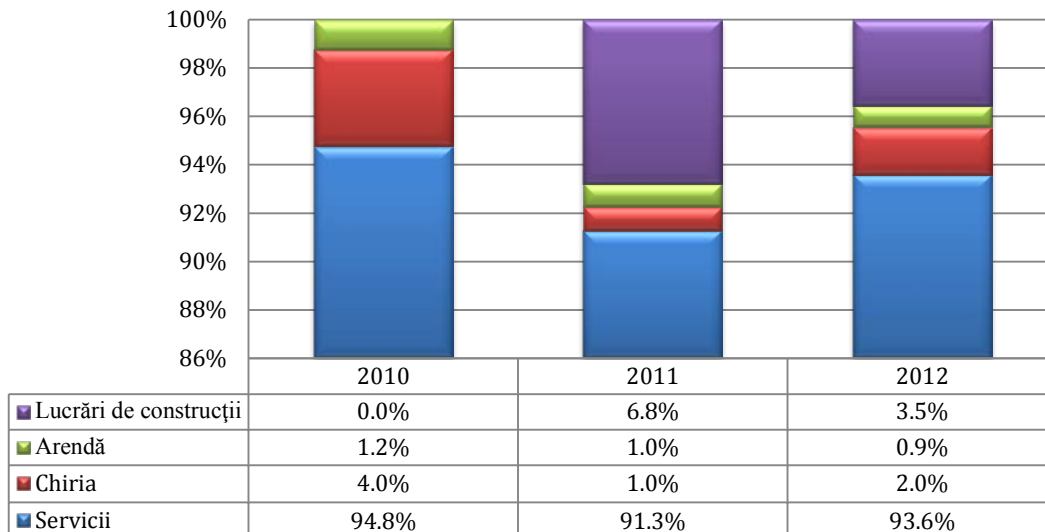


prestarea serviciilor			
-----------------------	--	--	--

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

În anul 2012 cota din veniturile totale a veniturilor din prestarea serviciilor a scăzut cu 12,6%, de la 94,8% în anul 2010 la 82,2%. Ponderea cea mai mare din structura veniturilor operaționale este deținută din venituri obținute din prestarea serviciilor, fiind în diminuare cu cca. 1% în ultimii 3 ani.

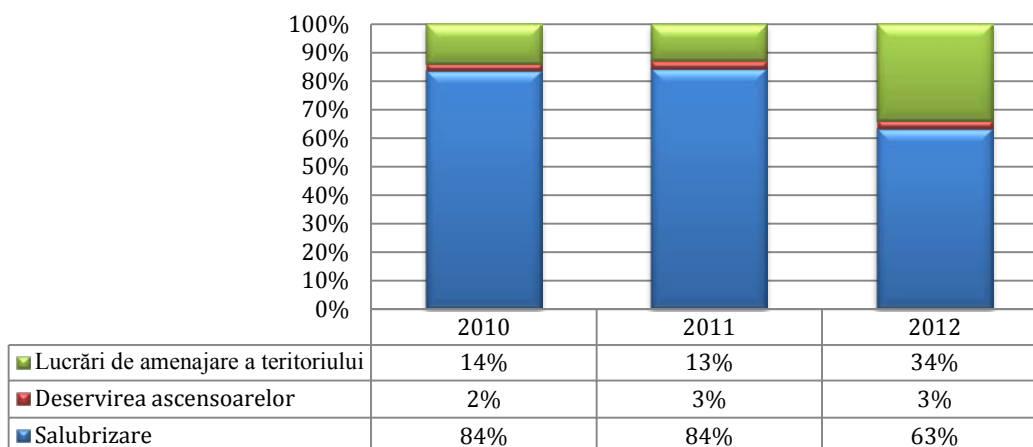
Figura 31. Structura veniturilor din activitatea operațională 2010 - 2012, %



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

La rândul său serviciile prestate sunt formate din activitatea de colectarea și transportare a gunoiului, cota căreia s-a diminuat de la 84% în anul 2010 la 63% în anul 2012, altă activitate fiind deservirea ascensoarelor ce dețin cca. 3% din totalul veniturilor prestate și activitatea de amenajare a teritoriului, cota căreia în ultima perioadă s-a majorat de la 14% în 2010 la 34% în anul 2012, din contul majorării veniturilor din activitatea de salubritate până la 1,7 mln. lei în anul 2012. Structura veniturilor din activitatea de prestare a serviciilor este prezentată în Figura 32.

Figura 32. Structura veniturilor din prestarea serviciilor 2010 - 2012, %



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

Dacă să analizăm structura veniturilor din activitatea de colectare, transportare și nivelare a deșeurilor solide și menajere din Tabelul 40, atunci observăm că cantitatea cea mai mare de deșeuri este colectată de la populație (38,9 mii m<sup>3</sup> în anul 2010 și 35,0 mii m<sup>3</sup> în anul 2012), însă la finele perioadei analizate cota acestora din totalul deșeurilor transportate este în descreștere de la 76% la 70%. Volumul deșeurilor colectate de la agenții economici s-a majorat de la 7,9 mii m<sup>3</sup> în anul 2010 la 10,2 mii m<sup>3</sup> în anul 2012, respectiv și cota acestora s-a majorat de la 15% la 20%. Volumul deșeurilor colectate de pe străzile orașului a

rămas practic neschimbat fiind de 4,4 - 4,8 m<sup>3</sup> anual. De menționat că în anul 2013 volumul deșeurilor din încărcarea manuală, transportarea gunoiului rezultat din măturarea străzilor și căilor publice este de 500 m<sup>3</sup> lunar.

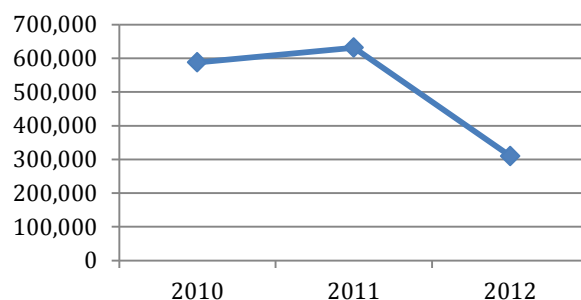
**Tabelul 40. Structura veniturilor din transportarea deșeurilor solide și menajare, lei / %**

	2010	%	2011	%	2012	%
<b>Cantitativ, m3</b>	51 368	100%	51 700	100%	50 000	100%
- Populația	38 995	76%	38 500	74%	35 000	70%
- Agenți economici	7 958	15%	8 700	17%	10 200	20%
- Străzile	4 415	9%	4 500	9%	4 800	10%
<b>Valoric, lei</b>						
Populația	2 705 600	60%	2 536 200	57%	2 772 456	59%
Agenți economici	1 177 800	26%	1 302 100	29%	1 311 927	28%
Străzile	589 348	13%	611 740	14%	635 353	13%
<b>Total venituri</b>	<b>4 472 748</b>	<b>100%</b>	<b>4 450 040</b>	<b>100%</b>	<b>4 719 736</b>	<b>100%</b>

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

Dacă să analizăm serviciile de iluminare publică și semafoarelor ce fac parte din serviciile prestate APL-ului, atunci observăm că veniturile din această activitate sunt în scădere deoarece începând cu luna mai anul 2012, ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei” nu mai efectuează plățile pentru consumul energiei electrice și prestează doar servicii de deservire a rețelei pe o suprafață de cca. 50 km. Începând cu anul 2013 întreprinderea a început o nouă activitate ce presupune reprofilarea corpurilor de iluminat cu becuri de consum mic al energiei, astfel ÎM a contribuit la eficientizarea costurilor de energie electrică ce sunt suportat de APL.

**Figura 33. Evoluția serviciilor de iluminare**



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

### 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 82% în anul 2012 (Tabelul 41). În cei trei ani de analiză cota costurilor directe s-a majorat cu cca. 120% în cea mai mare parte din contul majorării cheltuielilor la serviciile prestate a stației de salvamare.

**Tabelul 41. Structura costurilor totale a ÎM, lei / %**

	2010	2011	2012	Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
Costul vânzărilor	3 394 058	3 546 288	7 467 521	59%	61%	82%	0,0%	+4,5%	+120,0%
Cheltuieli generale și administrative	2 375 387	2 237 754	1 583 428	41%	39%	17%	0,0%	-5,8%	-33,3%
Alte cheltuieli operaționale	73	27 406	15 620	0%	0%	0%	0,0%	+37442,5%	+21297,3%
<b>Total cheltuieli</b>	<b>5 769 518</b>	<b>5 811 448</b>	<b>9 066 569</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>+0,7%</b>	<b>+57,1%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”*

Dacă să analizăm costurile totale pe tipuri de cheltuieli ce sunt prezentate în Tabelul 42, atunci observăm faptul că ponderea cea mai mare este constituită din remunerarea muncii, însă aceasta fiind în scădere cu 10%, de la 68% în anul 2010 la 58% în anul 2012, cauzată de diminuării salariilor a personalului administrativ cu cca. 46%, salariile muncitorilor de producere s-au majorat cu cca. 81,7% în decursul a trei ani de zile. Cota materialelor constituie cca. 21%-18% din totalul structurii costurilor, fiind în creștere cu 38,9% în anul 2012 față de anul 2010. Odată cu efectuarea noilor investiții a avut loc și majorarea uzurii de cca. 6 ori în decursul a trei ani de zile.

**Tabelul 42. Structura costurilor totale pe tipuri de cheltuieli, lei / %**

	2010	2011	2012	Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
Materiale:	1 194 277	1 266 800	1 659 200	21%	22%	18%	0,0%	+6,1%	+38,9%
<i>dintre care - materii prime</i>	442 782	502 500	551 400	8%	9%	6%	0,0%	+13,5%	+24,5%
<i>- combustibil</i>	751 495	764 300	1 107 800	13%	13%	12%	0,0%	+1,7%	+47,4%
Servicii:	187 240	96 600	94 000	3%	2%	1%	0,0%	-48,4%	-49,8%
<i>dintre care - transport</i>	70 263	48 300	38 900	1%	1%	0%	0,0%	-31,3%	-44,6%
<i>- comunicații</i>	116 977	48 300	55 100	2%	1%	1%	0,0%	-58,7%	-52,9%
Uzura:	230 013	321 000	1 389 900	4%	6%	15%	0,0%	+39,6%	+504,3%
- GA	14 002	11 978	66 479	0%	0%	1%	0,0%	-14,5%	+374,8%
- activit. oper.	216 011	309 022	1 323 421	4%	5%	15%	0,0%	+43,1%	+512,7%
Salarii:	3 918 528	3 820 400	5 253 200	68%	66%	58%	0,0%	-2,5%	+34,1%
- Salarii GA	1 460 560	1 411 414	787 704	25%	24%	9%	0,0%	-3,4%	-46,1%
- Salarii muncitori	2 457 968	2 408 986	4 465 496	43%	41%	49%	0,0%	-2,0%	+81,7%
Alte cheltuieli	239 460	306 648	670 269	4%	5%	7%	0,0%	+28,1%	+179,9%
<b>Total cheltuieli</b>	<b>5 769 518</b>	<b>5 811 448</b>	<b>9 066 569</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>+0,7%</b>	<b>+57,1%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”*

Costa cheltuielilor privind activitatea de prestare a serviciilor s-a diminuat de la 100% în anul 2010 la 89% în anul 2012, cauzată de înregistrarea cheltuielilor privind efectuarea lucrărilor de construcție și reparație cât și a cheltuielilor privind arenda imobilelor. Serviciile de salubritate deține o tendință de descreștere din totalul cheltuieli de la 73% în anul 2010 la 35% în anul 2012, aceasta fiind datorată de majorarea cheltuielilor privind serviciile de salvamare pînă la 2,9 mln. lei în anul 2012, ele la rîndul lor prevalînd veniturile cu cca. 69%, ce a cauzat pierderi în mărime de 1 203 909 lei.

Pentru întreținerea obiectelor din secția Amenajarea orașului și Stația de Salvare pe Apă, în perioada 1 ianuarie - 15 mai 2012 au fost cheltuite 1531,0 mii lei. Începînd cu data de 15 mai 2012 secțiile date au fost trecute la autofinanțare, Î.M "Servicii comunal locative" Orhei, prestînd servicii în valoarea de 1743,0 mii lei.

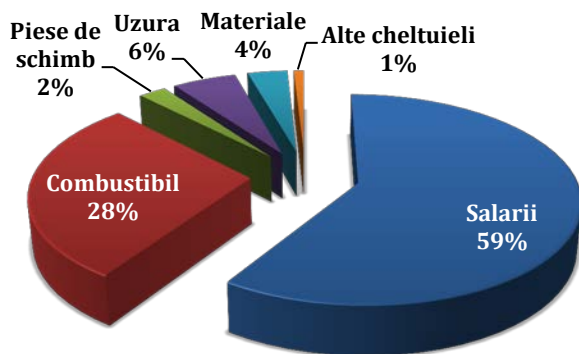
**Tabelul 43. Structura costurilor directe pe tipuri de cheltuieli, lei / %**

	2010	2011	2012	Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Servicii</b>	3 389 152	3 148 870	6 618 951	100%	89%	89%	0,0%	-7,1%	+95,3%
<b>inclusiv:</b>									
Salubritate	2 473 973	2 215 039	2 618 444	73%	62%	35%	0,0%	-10,5%	+5,8%
Ascensoare	179 400	205 600	226 700	5%	6%	3%	0,0%	+14,6%	+26,4%
Lucrări de amenajare a teritoriului	735 779	728 231	3 773 807	22%	21%	51%	0,0%	-1,0%	+412,9%
<b>inclusiv:</b>									
- Salvamare	0	0	2 946 973	0%	0%	39%			
- Iluminare	567 802	631 520	255 937	17%	18%	3%	0,0%	+11,2%	-54,9%
- Alte lucrări de amenajare	167 978	96 712	570 898	5%	3%	8%	0,0%	-42,4%	+239,9%
<b>Lucrări de construcții</b>	0	391 500	282 633	0%	11%	4%			
<b>Arendă</b>	4 906	3 918	565 937	0%	0%	8%	0,0%	-20,1%	+11435,6%
<b>Chiria</b>									
<b>Total cheltuieli directe</b>	<b>3 394 058</b>	<b>3 544 288</b>	<b>7 467 521</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>+4,4%</b>	<b>+120,0%</b>

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

Analizând structura cheltuielilor de salubritate ce sunt prezentate în Figura 34 observăm că ponderea cea mai mare din aceste cheltuieli este deținută de salarii – 59%, fiind urmate de cheltuieli privind combustibilul de 28%.

Figura 34. Structura cheltuielilor de salubritate, %



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

După cum am menționat mai sus cheltuielile ce de serviciile de iluminat au evoluat pînă în anul 2011, iar în anul 2012 costul privind energia electrică a fost redus cu 57% față de anul 2011, ce a determinat micșorarea cheltuielilor totale pentru deservirea sistemului de iluminat cu 55% față de anul 2010 sau cu 59% față de anul 2011.

Tabelul 44. Structura cheltuielilor privind serviciile de iluminat, lei/ %

	2010	2011	2012	Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
Salariu	3 100	30 300	10 100	1%	5%	4%	0%	+877%	+226%
Contributii	822	8 030	2 677	0%	1%	1%	0%	+877%	+226%
Consum energie electrica	322 480	504 390	217 960	57%	80%	85%	0%	+56%	-32%
	204 423 kw	293 787 kw	122 719 kw						
Materiale	241 400	88 800	25 200	43%	14%	10%	0%	-63%	-90%
<b>Total cheltuieli, lei</b>	<b>567 802</b>	<b>631 520</b>	<b>255 937</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>+11%</b>	<b>-55%</b>

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

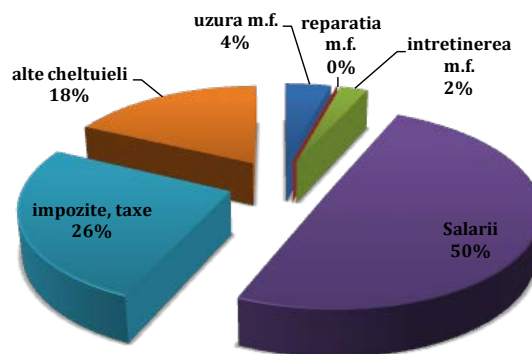
În concluzie, cheltuielile activității de salubritate sunt influențate în mare parte de remunerarea muncii și a costurilor aferente, dar și de consumuri mari de combustibil, reparații și uzura mijloacelor fixe. În acest sens, este necesar de a investi în schimbarea mijloacelor fixe (în special a autovehiculelor) 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. Activitatea de deservire a ascensoarelor suporta pierderi pe parcursul toatei perioadei analizate, iar costul lor fiind reprezentat practic doar din remunerarea muncii. Cele mai mari pierderi sunt înregistrate din activitatea de pretarea serviciilor de salvamare.

### 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. 3,7 ori valoarea profitului brut și constituie cca. 20% din valoarea vânzării în anul 2012. Cea mai mare pondere din totalul cheltuielilor generale și administrative o dețin salariile – 49,7%, urmînd de impozite de taxe și plăți în mărime de 25,6%. De menționat faptul că pe parcursul anilor analizați valoarea cheltuielilor generale și administrative a cunoscut o descreștere cu 33,3% per total, cauzat în cea mai mare parte de diminuarea salariilor cu 46,1% și de diminuarea impozitelor și taxelor plătite cu 21,7%. Astfel cheltuielile generale și administrative au cunoscut o descreștere de 791,9 mii lei în anul 2012 față de anul 2010, ce prezintă a fi un factor pozitiv.

Figura 35. Structura CGA, 2012



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

Tabelul 45. Structura cheltuielilor generale și administrative

				Structura pe verticală			Structura pe orizontală		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
uzura mijloacelor fixe	14 002	11 978	66 479	0,6%	0,5%	4,2%	0,0%	-14,5%	+374,8%
reparatia mijloacelor fixe	9 342	8 250	810	0,4%	0,4%	0,1%	0,0%	-11,7%	-91,3%
intretinerea mijloacelor fixe	41 996	30 969	40 244	1,8%	1,4%	2,5%	0,0%	-26,3%	-4,2%
Salarii	1 460 560	1 411 414	787 704	61,5%	63,1%	49,7%	0,0%	-3,4%	-46,1%
impozite, taxe si plati	518 177	489 644	405 545	21,8%	21,9%	25,6%	0,0%	-5,5%	-21,7%
pentru donatii si alte scopuri	3 000	0	500	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%	-83,3%
de deplasare	1 685	360	0	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	-78,6%	-100,0%
alte cheltuieli	326 625	285 139	282 146	13,8%	12,7%	17,8%	0,0%	-12,7%	-13,6%
<b>Total</b>	<b>2 375 387</b>	<b>2 237 754</b>	<b>1 583 428</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	0,0%	-5,8%	-33,3%

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

În afară de cheltuielile menționate mai sus ÎM a suportat și cheltuieli privind impozitul pe venit ce au fost achitate în mărime de 450 lei în anul 2011 și 127 lei în anul 2012.

### Concluzii și Recomandări

- ✓ Activitatea de salubritate se prezintă a fi o activitate profitabilă avînd o marjă brută de cca. 45%, însă faptul că cheltuielile general administrative sunt finanțate din această activitate fac ca profitabilitatea să fie egală cu zero. Astfel se propune revizuirea cheltuielilor de regie și efectuarea investițiilor în mijloacele fixe în scopul eficientizării cheltuielilor de reparație și întreținere;
- ✓ De revizuit prețurile la serviciile de deservire a ascensoarelor, ce nu acoperă cheltuielile de remunerare a muncii;
- ✓ De revizuit prețurile sau de eficientizat cheltuielile la serviciile de salvamare ce .. pierderi considerabile activității operaționale;
- ✓ Este necesar de a optimiza statul de personal pe direcția administrativă, dar și cea operațională pentru a reduce din povara finală asupra costurilor totale.

### Analiza Profitului brut pe tipuri de activități

În Tabelul 46 sunt prezentate veniturile și cheltuielile totale pe fiecare tip de activitate menționate în capitolele de mai sus, în afară de aceasta este prezentat profitul brut și marja brută ce corespunde fiecărei activități, astfel putem ușor concluziona care din activități sunt profitabile și care nu.

**Tabelul 46. Profitul brut pe tipuri de activități**

<b>Salubritate Populație și AE</b>	2010	2011	2012
- Venituri	3 883 400	3 860 692	4 130 388
- Cheltuieli	1 890 518	1 631 584	2 034 989
<b>- Profit brut</b>	<b>1 992 882</b>	<b>2 229 108</b>	<b>2 095 399</b>
<i>marja brută</i>	51%	58%	51%
<b>Salubritate APL</b>	2010	2011	2012
- Venituri	589 348	589 348	589 348
- Cheltuieli	583 455	583 455	583 455
<b>- Profit brut</b>	<b>5 893</b>	<b>5 893</b>	<b>5 893</b>
<i>marja brută</i>	1%	1%	1%
<b>Ascensoare</b>	2010	2011	2012
- Venituri	132 500	149 900	213 600
- Cheltuieli	179 400	205 600	226 700
<b>- Profit brut</b>	<b>-46 900</b>	<b>-55 700</b>	<b>-13 100</b>
<i>marja brută</i>	-35%	-37%	-6%
<b>Lucrări de construcții</b>	2010	2011	2012
- Venituri	0	391 500	282 633
- Cheltuieli	0	391 500	282 633
<b>- Profit brut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>marja brută</i>	0%	0%	0%
<b>Arenda și chiria</b>	2010	2011	2012
- Venituri	294 569	113 603	228 856
- Cheltuieli	4 979	31 324	581 557
<b>- Profit brut</b>	<b>289 590</b>	<b>82 279</b>	<b>-352 701</b>
<i>marja brută</i>	98%	72%	-154%
<b>Lucrări de amenajare (inclusiv Iluminare și Salvamare)</b>	2010	2011	2012
- Venituri	741 054	676 217	2 523 585
- Cheltuieli	735 779	728 231	3 773 807
<b>- Profit brut</b>	<b>5 275</b>	<b>-52 014</b>	<b>-1 250 222</b>
<i>marja brută</i>	1%	-8%	-50%
<b>Salvamare</b>	2010	2011	2012
- Venituri	0	0	1 743 064
- Cheltuieli	0	0	2 946 973
<b>- Profit brut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 203 909</b>
<i>marja brută</i>	0%	0%	-69%
<b>Iluminare</b>	2010	2011	2012
- Venituri	588 000	631 500	243 160
- Cheltuieli	567 802	631 520	255 937
<b>- Profit brut</b>	<b>20 198</b>	<b>-20</b>	<b>-12 777</b>
<i>marja brută</i>	3%	0%	-5%

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”

Reieșind din datele prezentate în tabelul de mai sus se poate de constatat faptul că doar activitatea de salubritate nu este în pierdere, care la rândul său este formată din prestarea serviciilor către APL unde beneficiu este de 1% și servicii prestate către populație și agenți economici beneficiu este de cca. 50%, iar profitul obținut din această activitate este utilizat pentru acoperirea pierderilor din alte activități ale companiei.

Conform Tabelul 47 Profitul brut prezentat în Tabelul 46 este utilizat pentru acoperirea cheltuielilor generale și administrative în proporție de 94,6% în anul 2010 și cca. 100% în anul 2012. Din cauza pierderilor suportate la activitățile de amenajarea a teritoriului, cota cea mai mare de finanțare a cheltuielilor fixe (cheltuielilor generale și administrative) a venit activității de salubritate – cca. 132,3% și din sursele provenite din intrarea activelor materiale cu titlu gratuit – cca. 68,2%.

Tabelul 47. Sursele de finanțare a cheltuielilor generale și administrative

Profitul brut din activități:				Structura finanțării ch. GA		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Salubritate Populație și AE	1 992 882	2 229 108	2 095 399	83,9%	99,6%	132,3%
Salubritate APL	5 893	5 893	5 893	0,2%	0,3%	0,4%
Ascensoare	-46 900	-55 700	-13 100	-2,0%	-2,5%	-0,8%
Lucrări de amenajare	5 275	-52 014	-1 250 222	0,2%	-2,3%	-79,0%
Arenda și chiria	289 590	82 279	-352 701	12,2%	3,7%	-22,3%
Intrarea activelor m. cu titlu gratuit	0	37 800	1 079 510	0,0%	1,7%	68,2%
iesirea activelor materiale pe TL	0	22 185	19 859	0,0%	1,0%	1,3%
<b>Total profit brut, lei</b>	<b>2 246 740</b>	<b>2 269 551</b>	<b>1 584 638</b>	<b>94,6%</b>	<b>101,4%</b>	<b>100,1%</b>
Cheltuielile generale și administrative	2 375 387	2 237 754	1 583 428			
<b>Total profit brut - Cheltuieli GA</b>	<b>-128 647</b>	<b>31 797</b>	<b>1 210</b>			

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

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

				Structura pe orizontală		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Activitatea operațională</b>						
Incasari banesti din vanzari	6 147 942	6 294 562	8 784 173	0,0%	+2,4%	+42,9%
Plati banesti furnizorilor si antreprenorilor	8 243 533	5 733 587	2 480 785	0,0%	-30,4%	-69,9%
Plati banesti salariatilor	5 592 953	5 710 172	4 790 888	0,0%	+2,1%	-14,3%
Plata dobanzilor	0	0	0	-	-	-
Plata impozitului pe venit	225 865	238 616	267 027	0,0%	+5,6%	+18,2%
Alte incasari ale mijloacelor banesti	7 968 611	5 589 124	0	0,0%	-29,9%	-100,0%
<b>Fluxul net MB din Activitatea Operațională</b>	<b>54 202</b>	<b>201 311</b>	<b>180 022</b>	<b>0,0%</b>	<b>+271,4%</b>	<b>+232,1%</b>
<b>Activitatea de investiții</b>						
Total încasări	0	0	0	-	-	-
Total plăți	0	348 550	0	-	-	-
<b>Fluxul net MB din Activitatea de Investiții</b>	<b>0</b>	<b>-348 550</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Activitatea financiară</b>						
Total încasări	0	37 800	0	-	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-	-
<b>Fluxul net MB din Activitatea de Investiții</b>	<b>0</b>	<b>37 800</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flux net total</b>	<b>54 202</b>	<b>-109 439</b>	<b>180 022</b>	<b>0,0%</b>	<b>-301,9%</b>	<b>+232,1%</b>
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	66 061	120 263	10 824	0,0%	+82,0%	-83,6%
<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>120 263</b>	<b>10 824</b>	<b>190 846</b>	<b>0,0%</b>	<b>-91,0%</b>	<b>+58,7%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”*

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

Încasările s-au majorat cu 42,9% 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%.

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. 64% sunt orientate către achitarea salariilor și 33% pentru achitarea furnizorilor.

Situația fluxului de numerar la finele perioadei de gestiune se caracterizează prin suficiența de numerar ce se datorează gestiunii eficiente a activității.

---

### **Concluzii**

- ✓ *Fluxul mijloacelor bănești definește capacitatea întreprinderii de a forma flux net pozitiv din activitatea sa economico-financiară.*



### 3.6.1. Analiza indicatorilor economico-financiari

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

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM „SERVICII COMUNAL-LOCATIVE ORHEI”, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiari:

- Analiza indicatorilor de profitabilitate;
- Analiza indicatorilor de lichiditate a întreprinderii;
- Analiza vitezei de rotație;
- Analiza capacității de creditare;
- Analiza riscului de faliment (coeficientul Z);
- Analiza pragului de rentabilitate.

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiari.

#### Analiza indicatorilor de profitabilitate

Analiza indicatorilor de profitabilitate oferă informații despre eficiența cu care întreprinderea își utilizează resursele pentru a genera profit. Obținerea de profit pe termen lung este vitală atât pentru supraviețuirea întreprinderii, cât și pentru beneficiile aduse acționarilor sau asociaților.

În tabelul următor sunt reflectați coeficienții obținuți și evoluția lor în urma calculării indicatorilor de profitabilitate:

**Tabelul 49. Analiza indicatorilor de profitabilitate**

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	39,1%	37,9%	5,4%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-2,3%	-0,5%	-13,9%
Marja profitului net (MPN)	-2,3%	0,5%	0,0%
Marja costului vânzătorilor	60,9%	62,1%	94,6%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-0,1%	0,0%	0,0%

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM „Servicii Comunal-Locative Orhei”*

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 SCLO, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pe parcursul perioadei anilor 2010-2011 fiind de cca. 37,9-39%, iar în anul 2012 cunoaște o **descreștere considerabilă pînă la 5,4%**. Această diminuare fiind cauzată de cheltuieli majore suportate la activitatea de prestare a serviciilor salvamare.

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, majorându-se de la -2,3% în 2010 la -13,9% 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 activitatea mai bună în acea perioadă. *În cazul ÎM acest indicator este negativ în anul 2010, iar pentru perioada anilor următori fiind la nivelul zero.*

Chiar dacă compania a înregistrat în anul 2012 venituri considerabile din contul intrării cu titlu gratuit a activelor materiale, aceasta a acoperit în totalmente pierderile suportate din activitatea de salvamare.

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 MPN la nivelul zero, rentabilitatea activelor la fel indică valoarea zero la finele anului 2012.*

### Analiza indicatorilor de lichiditate

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

**Tabelul 50. Analiza indicatorilor de lichiditate**

	2010	2011	2012
Rata lichidității generale ( imediată (quick ratio)) (1.20-2.0)	0,25	0,02	0,08
Rata lichidității intermediare (curentă, acid test) (0.6-1.0)	3,33	2,32	0,71
Rata lichidității totale (de acoperire) (0.2-0.3)	5,49	4,03	1,87

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

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 de 3,2 ori.*

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 50** *rata lichidității intermediare 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 de 0,7. Mediu anual indicatorul s-a diminuat de 4,6 ori.*

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 destul de ridicat, ce confirma suficiența 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 de 2,9 ori.*

### Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În **Tabelul 51** sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

**Tabelul 51. Viteza de rotație**

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a creanțelor (cumpărători)	zile	99,19	91,36	74,14
Viteza de rotație a datoriilor (furnizori)	zile	8,48	22,01	10,71
Viteza de rotație a activelor	ori	0,04	0,04	0,05

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCLO*

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 88 zile sau 3 luni. Această situație corespunde gradului de achitare, în special pentru salubritate persoane fizice, de cca. 90%. 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, însă faptul că o pondere majoră a creanțelor nu se rambursează în mai mult de 1 an prezintă o alertă pentru activitatea întreprinderii. Personale responsabile de colectare, din cadrul întreprinderii, trebuie să se concentreze pe colectarea datoriilor cu termenul mai mare de 3 luni deși 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 sistema 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 maistru. 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 13 zile 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 se axează mai mult pe rambursarea datoriilor față de furnizori decât pe colectarea datoriilor debitoare.

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 0,04-0,05 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 nivelului zero al marjei profitului net.

*Rentabilitatea capitalului propriu la fel este egală cu 0% .*

### 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 52. Calcularea pragului de rentabilitate**

Indicatori		2010	2011	2012
Venituri din vânzări	Lei	5 640 871	5 841 318	9 067 852
Cheltuieli variabile:	Lei	3 394 058	3 546 288	7 467 521
Cheltuieli fixe:	Lei	2 375 387	2 237 754	1 583 428
PR (%) = Cheltuieli fixe / (Venituri din vânzări – Cheltuieli variabile)*100				
Pragul de rentabilitate	Lei	5 963 670,2	5 695 538,9	8 972 075,6
	%	105,7%	97,5%	98,9%
„Intervalul de siguranță”	Lei	322 799,16	-145 779,07	-95 776,38
	%	5,4%	-2,6%	-1,1%
Influența volumului vânzării	%	-	0,83	-1,67
Influența cheltuielilor fixe	%	-	-0,73	2,01
Influența tarifelor	%	-	-0,03	1,80

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCLO**

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 1,67% atunci Întreprinderea acoperea cheltuielile totale
- ▶ cheltuielile fixe să fie mai mici cu 2,01%, iar vânzările rămâneau aceleași
- ▶ tarifele la serviciile prestate erau trebuiau să fie mai mari cu 1,80%

### 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.

În Tabelul 53 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

**Tabelul 53. Nivelul maxim de credite admisibile, lei**

Indicatori	2010	2011	2012
Capacitatea maximă de îndatorare	107 635 862	107 382 089	99 714 013
Valoarea creditului suplimentar admisibil	104 968 890	104 732 845	93 108 848
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	53 327 679	53 069 971	47 338 440
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	51 641 211	51 662 875	45 770 409

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

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.

În concluzie, necesarul de investiții identificat la suma de 1,3 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:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 3,3 \cdot X_2 + 1,4 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5$$

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

**Tabelul 54. 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	0,02	0,02	0,03
3,3	X2	Rentabilitatea activelor	(Profit (pierdere) din vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	0,79	0,79	0,75
1,4	X3	Gradul de autofinanțare	(Capitalul de rezervă+profitul nerepartizat)/total active	ori	-0,00	0,00	0,00
0,6	X4	Cota capitalului propriu în sursele de finanțare	Capital statutar / total pasive	ori	0,20	0,20	0,20
1	X5	Viteza de rotație a activelor	(Vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	0,04	0,04	0,05
<b>Funcția Z</b>					-	<b>1,27</b>	<b>1,26</b>
<b>Probabilitatea de faliment</b>						<b>critic</b>	<b>critic</b>

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

Dacă funcția Z are limitele de:

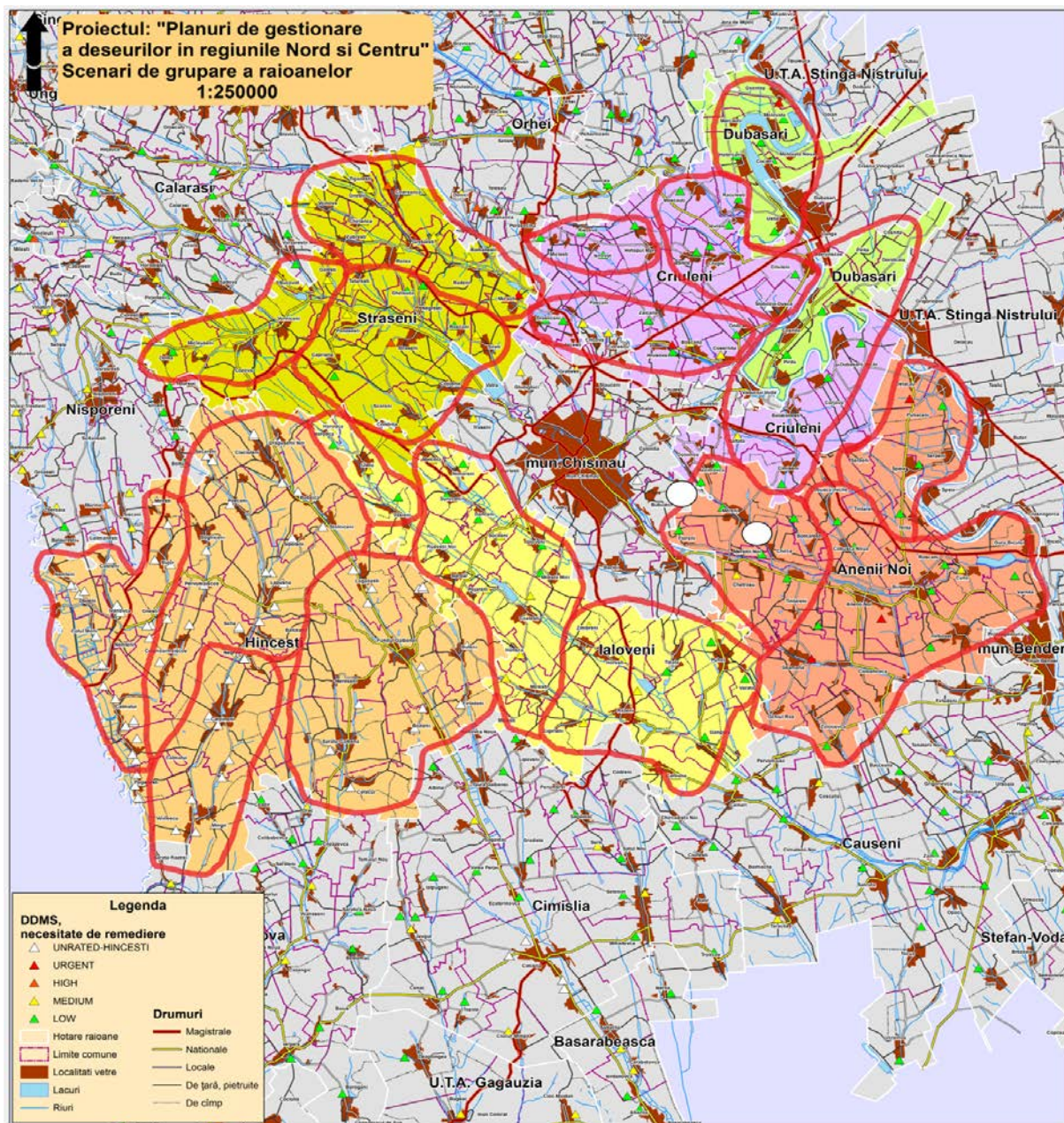
- <1,89 – situație este critică;
- 1,81 – 2,7 – risc mare;
- 2,71-2,99 – risc mediu;
- > 3 – risc de faliment nu există.

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 1,2, starea financiară a întreprinderii se aplică categoriei I de risc (foarte mare – situație critică).*

## ANEXE

## Anexa 1. Scenariul de regionalizare a sistemului de gestionare a deșeurilor în raioanele Orhei, Anenii Noi, Criuleni, Hâncești, Dubăsari, Strășeni, mun. Chișinău



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

## **Anexa 2. 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 suprafață 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 părților 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 depozitării 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. Obligatorietatea 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 3. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

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

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL



#### Anexa 4. 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 suprafață 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 părților interesate și a serviciilor competente (pentru reglementarea regimului proprietății funciare, urbanism, anti incendiară), 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 depozitării poate fi asimilată cu o formă de relief naturală, care se poate încadra armonios în peisajul ambiant;
- să nu fie traversată cu ape ducte 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.

Anexa 5. Calculul tarifului pentru serviciul de deservire a blocurilor locative (în baza cheltuielilor pentru anul 2011)

Denumirea lucrărilor		Suma, lei	Tarif pentru 1 m <sup>2</sup> , lei	Structura tarifului pe tipuri de lucrări %	
1	<b>Lucrările de întreținere și reparație a elementelor constructive ale blocului locativ (fără materiale) cum sunt:</b> Fundamentul și pereții subsolurilor; Pereții clădirii; Pereții despărțitori; Planșeele; Acoperișurile; Sistemele de evacuare a apei meteorice; Ferestrele, ușile, scările din casa scării.	Salariul muncitorilor din brigada de construcție	335657,51	0,37	80,4
		Contribuții privind asigurările sociale și medicale 26,5%	88949,24		
		Consum de combustibil	12561,59		
		<b>Total cheltuieli privind lucrările de întreținere și reparație a elementelor constructive ale blocului locative</b>	<b>437168,34</b>		
2	Lucrări de întreținere sanitară a blocurilor și terenurilor aferente	Salubritatea terenurilor aferente;	Salariul măturătorilor Contribuții privind asigurările sociale și medicale 26,5%	0,04	8,7
		Reparația curentă, spălarea, dezinfectarea și vopsirea containerelor pentru deșeurile menajere; Întreținerea sanitară a terenurilor de depozitare a deșeurilor; Reparația, instalarea și exploatarea indicatoarelor cu denumirea străzilor	14009		
		<b>Total lucrările de întreținere a blocurilor și terenurilor aferente</b>	<b>47405</b>		
3	Organizarea lucrărilor de întreținere și reparație a apartamentelor și încăperilor locuibile în cămine (încăperilor nelocuibile) Lucrările de gestionare a apartamentelor și încăperilor locuibile în cămine (încăperilor nelocuibile) includ:	- Ținerea documentației a blocurilor locative, prelucrarea actelor de contabilitate și altor acte;	62994,53	0,05	10,9
		- Efectuarea operațiunilor economice la bancă;			
		- Încheierea, evidența, păstrarea și asigurarea executării contractelor de închiriere, arendare a apartamentelor / încăperilor locuibile în cămine (încăperilor nelocuibile), de deservire tehnică a blocului locativ, altor contracte economice;			
		- Ținerea evidenței achitării de către proprietarii chiriașii și locatarii apartamentelor / încăperilor locuibile în cămine și încăperilor nelocuibile a serviciilor prestate;			
		- Eliberarea documentelor de decontare și certificatelor privind suprafața apartamentelor / încăperii locuibile în cămin ocupate, precum și privind plata pentru serviciile locative și comunale;			
		- Efectuarea reviziei tehnice a blocurilor locative și, în temeiul datelor reviziei, întocmirea listei de lucrări, necesare pentru deservirea și reparația blocurilor locative;			
		- Planificarea și organizarea lucrărilor necesare pentru întreținerea, reparația capitală și curentă a blocurilor locative;			
		- Înfăptuirea acțiunilor ce țin de protecția muncii și tehnica securității;			
		- Asigurarea cu servicii de dispecerat și combaterea avariilor;			
- Pregătirea blocurilor locative pentru exploatarea în sezonul de toamnă-iarnă.					
<b>Total cheltuieli pentru deservirea blocurilor locative</b>		<b>547567,87</b>	<b>0,46</b>	<b>100</b>	
<b>Suprafața totală luată ca bază la calcularea tarifului, m<sup>2</sup></b>		<b>98561 m<sup>2</sup></b>			
<b>Acumularea plății anuale pentru serviciul de deservire a blocurilor locative cu tariful existent de 0,25 lei/m<sup>2</sup> x 12 luni x 9 8561 m<sup>2</sup> = 295 683 lei)</b>		<b>295683 lei</b>			
<b>Rezultat din activitatea (pierderi anuale)</b>		<b>-251 884,87 lei</b>			

Anexa 6. Calculul tarifului pentru lucrările de nivelare a deșeurilor solide la gunoște cu tractor T-130 pentru 1 m<sup>3</sup>.

N/o	Denumirea articolelor de cheltuieli	Unitatea de măsură	Norma cheltuielilor lunare	Suma, lei	Calculul
1.	Salariul de bază suplimentar buldozeristului	Lei	2664,73	2664,73	Cat. V 900 lei x 2,07 = 1863 lei Coef. Complexit. Muncii 1,1 1863 x 1,1 = 2049,30 Cond. Nocive - 100,00 Premiu 10% 204,93 Autor material 310,50 Total: 2664,73
2.	Contribuții privind asigurarea socială și medicală	% %	24 3	719,48	2664,73 x 27% = 719,48
3.	Combustibil / motorină	Litri	18,1	21096,64	18,1 lit. X 6 m/ ore x 22 zile x 8,83 fără TVA = 21096,64
4.	Uzura mijloacelor fixe	%	20% anual 1,76% lunar	3333,34	200 000 lei x 20% / 12 luni = 3333,34
	Total cheltuieli directe			27814,19	
5.	Cheltuieli de regie	%	20	5562,84	
	Total:			33377,03	
6.	Rentabilitatea	%	5	1668,86	
	Total:			35045,89	
	TVA	%	20	7009,18	
	Total:			42055,07	
7.	Volumul transportării deșeurilor solide cu transport propriu	m <sup>3</sup>	1000	42 lei cu TVA	

**Anexa 7. Centralizarea cheltuielilor pentru strângerea și transportarea deșeurilor solide.**

N/o	Denumirea articolelor de cheltuieli	Unitatea de măsură	Suma, lei	Calculul / Argumentarea
1.	Sinecostul strângerii deșeurilor solide	m <sup>3</sup>	34,26	Calcululele nr. 1 - 6
2.	Sinecostul operațiilor de transportare	m <sup>3</sup>	16,71	Calcululele nr. 7 - 11
3.	Sinecostul parcului fără rost	m <sup>3</sup>	8,36	Calculul nr. 12
4.	Renumerarea muncii personalului de deservire	m <sup>3</sup>	3,28	Calcululele nr. 13 - 14
	Cheltuieli pentru reparația curentă a mașinilor, utilajelor și procurarea pieselor de schimb	m <sup>3</sup>	15,18	Calculul nr. 15
5.	Total cheltuieli directe	m <sup>3</sup>	77,79	
	Cheltuieli de regie	20%	15,56	
6.	Total:		93,35	
	Rentabilitatea	5%	4,67	
	Total sinecost 1 m		98,02	
	TVA	20%	19,60	
7.	Total tarif pentru 1 m pentru agenți economici		117,62	
8.	Tarif pentru populație / lei de la o persoană lunar		9,00	Calculul nr. 16

**Calculul Nr. 1**

Strângerea deșeurilor solide. Art. „Salariul de bază și suplimentar”. Pentru una tură.

Mod de transport	Categoria de salarizare	Salariul pe oră	Norma strângerii pentru o rută /ore/	Salariu pentru o rută	Contribuții privind asigurarea socială și medicală 24%+3%	Calculul salariului pe ora conform schemei de salarizare
<b>Autogunoieră CO &gt; -413</b>						
Șofer	IV	14,12	2	28,2	7,63	171815 / 12 luni / 6 pers. / 169 ore = 14,12
Hamal (1 unit.)	III	12,48	2	24,96	6,74	227856 / 12 / 9 / 169 = 12,48
<b>Total:</b>		26,60	-	53,20	14,37	
<b>Autogunoieră IVECO</b>						
Șofer	IV	14,12	3	42,36	11,44	
Hamal (2 unit.)	III	24,96	3	74,88	20,22	12,48 x 2 = 24,96
<b>Total:</b>		39,08		117,24	31,66	
<b>Tractorul MTZ - 82</b>						
Mecanizator	IV	16,05	2,6	41,73	11,27	32558 / 12 luni / 169 ore = 16,05
Hamal (2 unit.)	III	24,96	2,6	64,90	17,52	
<b>Total:</b>		41,01		106,63	28,79	
<b>Tractorul T - 40</b>						
Mecanizator	IV	14,12	1,8	25,42	6,86	57267 / 12 luni / 2 / 169 = 14,12
Hamal (2 unit.)	III	24,96	1,8	44,93	12,13	
<b>Total:</b>		39,08		70,35	18,99	
<b>Tractorul T - 25</b>						
Mecanizator	IV	12,48	1,5	18,72	5,05	
Hamal (2 unit.)	III	24,96	1,5	37,44	10,11	
<b>Total:</b>		37,44		56,16	15,16	

**Calculul Nr. 2**

Strângerea deșeurilor solide. Art. „Combustibil” pentru o rută

Mod de transport	Combustibil	Norma pe oră	Norma pentru o rută	Prețuri în vigoare fără TVA	Costul combust. Pentru o rută
CO - 413	Benzină	5,5 încărcare	5,5 lit.	9,92	54,56

		descărcare			
IVECO	Motorină	5 lit. m / oră	15 lit.	8,83	132,45
Tractorul MTZ - 82	Motorină	11 lit. m / oră	28,6	8,83	252,54
Tractorul T - 40	Motorină	3,4 lit. m / oră	6,1	8,83	53,86
Tractorul T - 25	Motorină	2,4 lit. m / oră	3,6	8,83	31,79

### Calculul Nr. 3

Strângerea deșeurilor solide. Art. „Uzura mijloacelor fixe” pentru o rută

Mod de transport	Valoarea inițială, lei	Norma strângerii - ore	Norma uzurii anuale %	Suma uzurii /lei/			
				Anuală	Lunară	Pentru 1 oră	Pentru una rută
CO - 413	30 000	2,0	30	9000	750	4,44	8,88
IVECO	1262020	3,0	30	378606	31550	186,69	485,39
Tractorul MTZ - 82	125000	2,6	20	25000	2083	12,33	32,06
Tractorul T - 40	23100	1,8	20	4620	385	2,28	4,10
Tractorul T - 25	11050	1,5	20	2210	184	1,09	1,42

### Calculul Nr. 4

Strângerea deșeurilor solide. Art. „Materiale” pentru o rută

Mod de transport	Denumirea materialelor	Norma pentru o rută	Coefficientul de transformare În kg	Norma în kg	Preț în kg	Suma / lei
CO - 413	Ulei auto	0,19	0,933	0,178	15,00	2,67
IVECO	Ulei auto	0,19	0,933	0,178	15,00	2,67
Tractorul MTZ - 82	Ulei tractor	0,18	0,933	0,168	15,00	2,52
Tractorul T - 40	Ulei tractor	0,18	0,933	0,168	15,00	2,52
Tractorul T - 25	Ulei tractor	0,18	0,933	0,168	15,00	2,52

### Calculul Nr. 5

Sinecostul strângerii deșeurilor solide după calcule, pentru o rută

N/o	Denumirea articolelor de cheltuieli	CO - 413	IVECO	Tractorul MTZ - 82	Tractorul T - 40	Tractorul T - 25
1	Salariul de bază și suplimentar	53,20	117,24	106,63	70,53	56,16
2	Contribuții privind asigurarea socială și medicală	14,37	31,66	28,79	18,99	15,16
3	Uzura mijloacelor fixe	8,88	485,39	32,06	4,10	1,42
4	Combustibil	54,56	132,45	252,54	53,86	31,79
5	Materiale	2,67	2,67	2,52	2,52	2,52
	Total:	133,68	769,41	422,54	149,82	107,05

**Calculul Nr. 6**

Sinecostul strîngerii deșeurilor solide după calcule pentru 1 m<sup>3</sup>

Mod de transport	Numărul de unități	Volum, m <sup>3</sup>		Suma cheltuielilor pentru strîngere 1 unit.	Suma strîngerii pentru număr de unități
		Unit.	Total		
CO - 413	3	7,5	22,5	133,68	401,04
IVECO	1	9	9	769,41	769,41
Tractorul MTZ - 82	1	8	8	422,54	422,54
Tractorul T - 40	2	8,6	14	149,82	299,64
Tractorul T - 25	2	4	8	107,05	214,10
Total:	9		61,5		2106,73

Sinecostul strîngerii 1 m<sup>3</sup> :  $\frac{2106,73}{61,5} = 34,26$

**Calculul Nr. 7**

Transportarea deșeurilor solide. Art. „Remunerarea muncii”. Pentru parcurs

Mod de transport	Viteza medie km/oră	Parcurs prin oraș - gunoște km	Mărimea salariului			Contribuții privind asigurări sociale și medicale 24%+3%
			Pe oră	Pentru 1 km	Pentru parcurs	
CO - 413	25	15	26,60	1,06	21,20	5,72
IVECO	15	15	39,08	2,61	52,20	14,09
Tractorul MTZ - 82	15	15	41,01	2,73	54,60	14,74
Tractorul T - 40	15	15	39,08	2,61	52,20	14,09
Tractorul T - 25	15	15	37,44	2,50	50,00	13,50

**Calculul Nr. 8**

Transportarea deșeurilor solide. Art. „Combustibil”. Pentru parcurs

Mod de transport	Combustibil	Viteza medie km/oră	Norma - cheltuielilor combust.	Norma pentru 1 km	Parcurs km	Norma pentru parcurs	Preț fără TVA	Suma, lei
CO - 413	Benzină	25	25 lit/100 km	0,25	15	3,75	9,92	37,20
IVECO	motorină	15	20 lit/100 km	0,20	15	3,0	8,83	26,49
Tractorul MTZ - 82	motorină	15	11 lit/100 km	0,73	15	10,95	8,83	96,69
Tractorul T - 40	motorină	15	3,4 lit/100 km	0,23	15	3,45	8,83	30,46
Tractorul T - 25	motorină	15	2,4 lit/100 km	0,16	15	2,4	8,83	21,19

**Calculul Nr. 9**

Transportarea deșeurilor solide. Art. „Uzura mijloacelor fixe”. Pentru parcurs

Mod de transport	Viteza medie km/oră	Valoarea inițială a mijloacelor fixe	Norma uzurii anuale %	Suma uzurii anuale	Suma uzurii pe oră	Parcurs, km	Suma uzurii	
							Pentru 1 km	Pentru parcurs
CO - 413	25	30 000	30	9 000	4,44	15	0,178	2,67
IVECO	15	1 262 020	30	378 606	186,69	15	12,45	186,69

Tractorul MTZ - 82	15	125 000	20	25 000	12,33	15	0,822	12,33
Tractorul T - 40	15	23 100	20	4 620	2,28	15	0,152	2,28
Tractorul T - 25	15	11 050	20	2 210	1,09	15	0,073	1,09

**Calculul Nr. 10**

Sinecostul operațiilor de transportare. Pentru parcurs

N/o	Denumirea articolelor de cheltuieli	CO - 413	IVECO	Tractorul MTZ - 82	Tractorul T - 40	Tractorul T - 25
1	Salariul de bază și suplimentar	21,20	52,20	54,60	52,20	50,00
2	Contribuții privind asigurarea socială și medicală	5,72	14,09	14,74	14,09	13,50
3	Combustibil	37,20	26,49	96,69	30,46	21,19
4	Uzura mijloacelor fixe	2,67	186,69	12,33	2,28	1,09
	Total:	66,79	279,47	178,36	99,03	85,78

**Calculul Nr. 6**

Sinecostul operațiilor de transportare, pentru 1 m<sup>3</sup>

Mod de transport	Numărul de unități	Volum, m <sup>3</sup>		Suma cheltuielilor pentru strângere 1 unit.	Suma strîngerii pentru număr de unități
		Unit.	Total		
CO - 413	3	7,5	22,5	66,79	200,37
IVECO	1	9	9	279,47	279,47
Tractorul MTZ - 82	1	8	8	178,36	178,36
Tractorul T - 40	2	8,6	14	99,03	198,06
Tractorul T - 25	2	4	8	85,78	171,56
Total:	9		61,5		1027,82

Sinecostul pentru 1 m<sup>3</sup> :  $\frac{1027,82}{61,5} = \mathbf{16,71}$

**Calculul nr. 12**

Sinecostul parcursului fără rost.

1. Sinecostul operațiilor de transportare - 1027,82 lei
2. Productivitatea mașinilor în schimb  
61,5 x 2 rute = 123 m<sup>3</sup>
3. Sinecostul parcursului fără rost pentru 1 m<sup>3</sup>
4.  $\frac{1027,82}{123 \text{ m}^3} = 8,36 \text{ lei}$



**Calculul nr. 13**

Proiectul strîngerii și transportării deșeurilor solide pe an.

$$2 \text{ rute} \times 61,5 \times 0,85(\text{coef. ieșirii pe linie}) \times 252 \text{ zile} = 26347 \text{ m}^3$$

**Calculul nr. 14**

art. „Remunerarea muncii personalului de deservire”. Conform schemei de salarizare.

N/o	Denumirea funcțiilor	Categ. de calificare	Numărul de unități	Fondul de salarii anual	Contribuții privind asigurări sociale și medicale	Total
1	Strungar	V	1	30 054	8 115	38 169
2	Sudor	IV	1	26 451	7 142	33 593
3	Lăcătuș-motorist	IV	1	26 451	7 142	33 593
4	Lăcătuș-electrician	III	1	22 054	5 955	28 009
5	Măturători terenurilor de acumulare a deșeurilor	I	6	91 283	24 646	115 929
	Total:		10	196 293	53 000	249 293 pentru 26 unități

**Calculul nr. 15**

Cheltuieli pentru reparația curentă și capitală a mașinilor și utilajului, procurarea pieselor de schimb

1. Reparația utilajului CO-413: 3 unit. × 15 000 = 45 000
2. Reparația motoarelor: 8 unit. × 2 000 = 16 000
3. Procurarea acumulatorilor: 3 unit. × 2 000 = 6 000
4. Procurarea anvelopelor:
  - 6 unit. × 2 000 = 12 000
  - 4 unit. × 1 500 = 6 000
  - 4 unit. × 1 200 = 4 800
  - 4 unit. × 1 000 = 4 000
5. Piese de schimb pentru IVECO 6070 lei (conform facturii).
6. Procurarea lăzilor de gunoi: 200 unit. × 1 500 = 300 000

În total:  $\frac{399\,870 \text{ lei}}{26\,347 \text{ m}^3} = 15,18$  pentru 1 m<sup>3</sup>

**Anexa 8. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de întreținere a spațiilor verzi din or. Orhei**

Luna: **noiembrie 2013**

Nr.	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Măturarea aleilor, cu murdărie mică	100 m <sup>2</sup>	1 820,0	4,33	7 878,42
	- Muncitor necalificat	h-om	254,8	30,92	
2	Degajarea terenului de frunze și crengi, strângerea în grămezi	100 m <sup>2</sup>	50,0	50,09	2 504,52
	- Muncitor necalificat	h-om	81,0	30,92	
3	Descărcarea urnelor: curățirea de gunoi	100 buc	15,0	245,81	3 687,21
	- Muncitor necalificat	h-om	119,25	30,92	
4	Cosirea terenurilor publice cu motocositoarea și greblarea ierbii	100 m <sup>2</sup>	116,0	26,14	3 031,8
	- Muncitor necalificat	h-om	27,84	30,92	860,81
	- Piesagist-floricultor	h-om	42,92	30,92	1327,08
	- Motocositoare	h-ut	29,0	29,1	843,9
5	Prilivrea și prășirea farfuriei în jurul arborilor și arbuștilor: specii foioase și arbuști neghimpoși	100 buc	2,0	349,4	698,79
	- Muncitor necalificat	h-om	22,6	30,92	
6	Formarea coroanei la arbori cu înălțime pînă la 3 m	buc	50,0	11,75	587,48
	- Muncitor necalificat	h-om	19,0	30,92	
7	Încărcarea în auto iarba cosita (masa verde)	t	3,0	52,56	157,69
	- Muncitor necalificat	h-om	5,1	30,92	
8	Descărcarea în auto iarba cosită	t	3,0	30,92	92,76
	- Muncitor necalificat	h-om	3,0	30,92	
9	Tăierea florilor uscate	100 m <sup>2</sup>	2,0	41,74	83,48
	- Muncitor necalificat	h-om	2,7	30,92	
10	Plivirea florilor de buruieni, cu murdărie medie cu prășit	100 m <sup>2</sup>	2,0	161,71	323,42
	- Muncitor necalificat	h-om	10,46	30,92	
11	Plivirea buruienilor în trandafiri	100 m <sup>2</sup>	5,0	24,74	123,68
	- Muncitor necalificat	h-om	4,0	30,92	
12	Săparea solului în rîndurile de trandafiri, fără plivirea buruienilor	100 m <sup>2</sup>	12,0	171,92	2 062,98
	- Muncitor necalificat	h-om	66,72	30,92	
13	Degajarea terenurilor de gunoi ocazional	100 m <sup>2</sup>	60,0	9,89	593,66
	- Muncitor necalificat	h-om	19,2	30,92	
14	Văruirea plantației și accesoriilor la drumuri, executat manual	m <sup>2</sup>	200,0	5,15	1 030,73
	- Pavator	h-om	30,0	30,92	927,6
	- Var bulgari pentru construcții Tip 2 vrac S 146	kg	40,0	2,5	100
	- Apa pentru mortare și betonare S 790	m <sup>3</sup>	0,12	26,1	3,13
	<b>Total</b>				<b>22 856,63</b>

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	22 856,63
Inclusiv: manopera	lei	21 909,6
Asigurări sociale și medicale	26,5%	5 806,04
Transportarea materialelor		10,31
Beneficiu de deviz	1%	286,73
TVA	20%	5 791,94
<b>Total</b>		<b>34 751,67</b>

**Anexa 9. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a cimitirelor din or. Orhei**

Luna: **noiembrie 2013**

Nr.	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Servicii de deservire a cimitirelor	1 ansamblu	1	10 802,92	10 802,92
-	Muncitor de deservire	h-om	997,5	10,83	10 802,92
	<b>Total</b>				

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	10 802,92
Inclusiv: manopera	lei	10 802,92
Asigurări sociale și medicale	26,5%	2 862,8
Beneficiu de deviz	1%	136,6
TVA	20%	13 802,3
<b>Total</b>		

**Anexa 10. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a sistemii de iluminare publică și semafoarelor din or. Orhei**

Luna: **noiembrie 2013**

Prestarea serviciilor de iluminare publică și a semafoarelor include în sine trei activități:

**1. Deservirea sistemii de iluminare publică și semafoarelor pe o suprafață de 50 km**

№	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	De deservire a sistemii de iluminare publică și semafoarelor	1 km	50,0	392,15	19 607,52
	- Electrician în construcții	h-om	205,0	18,38	3 767,9
	- Lămpi	buc	35,0	2,5	87,5
	- Întrerupător automat	buc	12,0	43,8	438,01
	- Clema ramificat	buc	10,0	19,17	230,04
	- Lămpi DNATR	buc	40,0	75,0	2 999,97
	- Platforma telescopică auto	h-ut	70,0	172,63	12 084,1
	<b>Total</b>				19 607,52

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	19 607,52
Inclusiv: manopera	lei	3 767,9
Asigurări sociale și medicale	26,5%	998,49
Transportarea materialelor	10%	375,55
Beneficiu de deviz	1%	209,82
TVA	20%	4 238,28
<b>Total</b>		<b>25 429,66</b>

**2. Reprofilarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de sodiu în corpuri de iluminat cu becuri vapori de mercur în or. Orhei**

Nr.	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	<b>Demontarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de sodiu</b>	<b>buc.</b>	<b>100</b>	<b>31,41</b>	<b>3 140,85</b>
-	- Electromontor	h/om	30	18,38	551,40
-	- Autoturn	h/ut.	15	172,63	2 589,45
2	Reprofilarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de sodiu în corpuri de iluminat cu becuri cu vapori de mercur	buc.	100	93,13	9 313,36

Nr.	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
-	Electromontor	h/om	72	18,38	1 323,36
	Bolt, gaica	buc.	200	0,2	40,00
	Cablu AVVG 3x4	m	500	6,5	3 250,00
	Bec econom	buc.	100	35	3 500,00
	Patron farfor	buc.	100	12	1 200,00
3	Montarea corpurilor de iluminat cu becuri cu vapori de mercur	buc.	100	37,84	3 784,15
-	Electromontor	h/om	65	18,38	1 194,70
-	Autoturn	h/ut.	15	172,63	2 589,45
	Total				16 238,36

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	16 238,36
Inclusiv: materiale	lei	7 990,0
Utilaj de construcții (autoturn)	lei	5 178,90
Manopera	lei	3 069,46
Asigurări sociale și medicale	26,5%	813,41
Beneficiu de deviz	1%	170,52
TVA	20%	3 444,46
Total		20 666,74

### 3. Amenajarea orașului de sărbători

În luna decembrie pe lângă lucrările enumerate mai sus au fost efectuate și lucrările de amenajare a străzilor or. Orhei pentru sărbători de iarnă, ceea ce a contribuit la majorarea cheltuielilor directe privind deservirea sistemii de iluminare publică și semafoarelor pînă la 27 620,8 lei sau cu 70%.

**Anexa 11. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de măturare și întreținere a căilor publice din or. Orhei**

Luna: **noiembrie 2013**

Nr.	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Măturarea străzilor, trotuarelor și căilor publice cu grad mic de murdărie	m2	2783000	0,0153	42 579,9
-	Muncitori necalificați (25 pers.)	h-om	3896,2	10,92	
2	Măturarea străzilor, trotuarelor și căilor publice cu grad mediu de murdărie	m2	94000	0,0251	2 360,9
-	Muncitori necalificați (25 pers.)	h-om	216,2	10,92	
3	Întreținerea urnelor: curățirea de gunoi	buc.	7800	0,8681	6 771,49
-	Muncitori necalificați (25 pers.)	h-om	620,1	10,92	
	Total				

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	51 678,9
Inclusiv: manopera	lei	51 678,9
Asigurări sociale și medicale	26,5%	13 694,91
Beneficiu de deviz	1%	653,74
TVA	20%	13 205,51
Total		73 233,06

Străzile măturate sunt împărțite în 30 sectoare, suprafața cărora este prezentată în tabelul următor.

Nr. sectorului	Strada sectoarelor	Suprafața, m2
1	str. Iachir	5250
2	str. Negruzzi (Union Fenosa) – str. B. Glavan (mag. Fagur)	4550
3	str. Negruzzi (intersecția T. Ciobanu – S.A. Union Fenosa ambele părți)	4800
4	str. Negruzzi (intersecția T. Ciobanu – intersecția V. Lupu / C. Stamati)	6800
5	str. V.Lupu (intersecția C. Stamati – intersecția M.Gorchi) partea dreaptă	6300
6	str. V.Lupu (intersecția C. Stamati – intersecția M.Gorchi) partea stîngă	4800
7	str. V.Lupu (intersecția M.Eminescu – intersecția M.Gorchi) partea stîngă	4560
8	str. V.Lupu (intersecția M.Costin – intersecția M.Gorchi) partea dreaptă	4500
9	str. M. Costin – Consiliul Raional – Colegiul Pedagogic	4600
10	str. M.Eminescu (partea stîngă) – Gara auto	4700
11	str. M.Eminescu (partea dreaptă) – Gara auto	4650
12	str. V.Lupu (semafor – str. M.Eminescu) – partea stîngă	4500
13	str. V.Lupu (S.A. Moldtelecom – Consiliul Raional) – partea dreaptă	4500
14	str. V.Lupu (S.A. Moldtelecom – Colegiul Pedagogic)	5100
15	str. Ren. Naționale (ambele părți)	3950
16	str. Ștefan Cel Mare (semafor – intersecția M.Sadoveanu)	4500
17	str. V.Lupu (str. Chișinău - semafor) – partea dreaptă	4550
18	str. V.Lupu (str. Chișinău - semafor) – partea stîngă	4539
19	str. V.Mahu (S.A. Moldtelecom – str. Chișinău)	4750
20	str. Chișinău (str. V.Mahu – rond Lukoil)	5840
21	str. Scrisul Latin (Șc. Muzicală – str. Ștefan Cel Mare)	5780
22	str. Eliberării (str. M.Costin – S.A. Drum-2) ambele părți	4500
23	str. Eliberării (mag. Ghiocel – S.A. Drum-2) ambele părți	4500
24	str. 31 August (Moara – Școala Profesională) partea dreaptă	4500
25	str. 31 August (Moara – Apă-Canal) partea stîngă	4500
26	str. 31 August (Apă-Canal – rondul Călărași) partea stîngă	4500
27	str. 31 August (Școala Profesională – rondul Călărași) partea dreaptă	4500
28	str. Nistreană (cartierul Nistreană pînă la oprirea rutieră)	4540
29	str. Negruzzi (Elcom – Spitalul raional)	4550
30	str. Unirii (cartierul Bucuria)	6700
	<b>Total</b>	<b>146 309</b>

**Anexa 12. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de deservire a drumurilor din or. Orhei și a obiectivelor din domeniul public**

Luna: **noiembrie 2013**

Nº	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Tăierea crengilor (cu curățirea cioturilor) cu fereștrăul mecanic din autoturn în condiții restrânse de lucru la arbori cu diametru 11-30 cm	buc.	11,0	457,8	5 035,82
	- Fasonator	h-om	46,2	30,92	1 428,50
	- Muncitor necalificat	h-om	45,1	30,92	1 394,49
	- Autoturn	h-ut	11,0	172,63	1 898,93
	- Fierăstrău mecanic cu lanț de 2,2 kw, 3 cp (Drujba)	h-ut	8,8	35,67	313,89
2	Tăierea crengilor (cu curățirea cioturilor) cu fereștrăul mecanic din autoturn în condiții restrânse de lucru la arbori cu diametru 31-60 cm	buc.	4,0	1 153,04	4 612,16
	- Fasonator	h-om	30,0	30,92	927,6
	- Muncitor necalificat	h-om	30,0	30,92	927,6
	- Autoturn	h-ut	14,4	172,63	2 485,87
	- Fierăstrău mecanic cu lanț de 2,2 kw, 3 cp (Drujba)	h-ut	7,6	35,67	271,09
3	Doborîrea arborilor (cu curățirea cioturilor) cu fereștrăul mecanic din autoturn în condiții restrânse de lucru cu diametrul 11-30 cm	buc.	17,0	677,08	11 510,33
	- Fasonator	h-om	88,4	30,92	2 733,32
	- Muncitor necalificat	h-om	86,7	30,92	2 680,76
	- Autoturn	h-ut	31,45	172,63	5 429,21
	- Fierăstrău mecanic cu lanț de 2,2 kw, 3 cp (Drujba)	h-ut	18,7	35,67	667,029
4	Doborîrea arborilor (cu curățirea cioturilor) cu fereștrăul mecanic din autoturn în condiții restrânse de lucru cu diametrul 31-60 cm	buc.	15,0	630,27	9 454,13
	- Fasonator	h-om	132,0	30,92	4 081,44
	- Muncitor necalificat	h-om	130,5	30,92	4 035,06
	- Autoturn	h-ut	87,0	172,63	15 018,81
	- Fierăstrău mecanic cu lanț de 2,2 kw, 3 cp (Drujba)	h-ut	37,5	35,67	1 337,62
5	Strîngerea crengilor la grămezi, specii: moi și tari	100 m <sup>2</sup>	32,5	9,59	311,52
	- Muncitor necalificat	h-om	10,075	30,92	311,52
6	Încărcarea în auto crengi	m <sup>3</sup>	55,0	20,1	1 105,39
	- Muncitor necalificat	h-om	35,75	30,92	1 105,39
7	Descărcarea în autocrengi	m <sup>3</sup>	55,0	13,91	765,27
	- Muncitor necalificat	h-om	24,75	30,92	765,27
8	Transportarea încărcăturilor cu autocamioane la distanța de 5 km	t	60,0	25,18	1 510
	- Autocamion, 5 t	h-ut	6,36	237,56	1 510
9	Transportarea încărcăturilor cu autocamioane la distanța de 1 km	t	210,0	11,88	2 494,38
	- Autocamion, 5 t	h-ut	10,5	237,56	2 494,38
10	Montarea și demontarea banerelor, placatelor și stegulețelor	buc.	132,0	13,25	1 749,21
	- Montar	h-om	9,24	30,92	285,70
	- Muncitor deservire CM	h-om	19,8	30,92	612,22
	- Diblu	buc.	100,0	0,71	71,00
	- Sarma arsă	kg	7,9	16,67	131,69
	- Armatură	m	6,0	8,32	49,92
	- Piulita	buc.	100,0	0,29	29,00
	- Placate, banere, stegulețe	buc.	132,0	0,0	0,00
	- Autoturn	h-ut	3,3	172,63	569,68
11	Cosirea gazonului cu motocositoarea și greblarea ierbii	100 m <sup>2</sup>	5,5	14,75	81,13
	- Muncitor necalificat	h-om	1,32	30,92	40,81
	- Piesagist-floricultor	h-om	1,045	30,92	32,31
	- Motocositoare KN-1	h-ut	0,275	29,1	8,00
12	Încărcarea mecanică a moluzului, noroiului și alte deșeuri aduse de viituri	h-ut	10,5	134,0	1 407,0
	- Excavator	h-ut	10,5	134,0	1 407,0
13	Curățirea manuală a acostamentelor de noroi, pământ, iarbă etc.	m <sup>2</sup>	150,0	2,16	324,66

Nº	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
	- Pavator	h-om	10,5	30,92	324,66
14	Așternerea uniform a stratului de pământ vegetal, pe teren orizontal sau cu pământ de 20%, cu păstrarea structurii, în straturi de 20 cm, grosimea	m <sup>2</sup>	1 060,0	4,33	4 588,53
	- Piesagist-floricultor	h-om	148,4	30,92	4 588,53
15	Demontarea corpurilor de iluminat din piața V.Lupu	buc.	10,0	34,63	346,3
	- Sudor	h-om	11,2	30,92	346,3
16	Montarea flagstocurilor pe piloni existenți în piața V. Lupu	buc.	2,0	560,11	1 120,22
	- Sudor	h-om	4,48	30,92	138,52
	- Drapel	buc	2,0	195,00	390,00
	- Diluant	kg	0,9	21,3	19,17
	- Vopsea	kg	0,4	46,88	18,75
	- Electrozi	kg	2,5	35,18	87,95
	- Țeava	m	7,5	62,11	465,83
17	Curățirea prin spălare a indicatorilor de circulație reflectorizante	m <sup>2</sup>	370,0	11,4	4 231,12
	- Muncitor necalificat	h-om	111,0	30,92	3432,12
	- Apa industrială în cisterne pt. lucrări drumuri-terasam.	m <sup>3</sup>	3,7	12,5	46,25
	- Autostropitoare	h-ut	1,85	406,89	752,75
18	Montarea și demontarea scenei mari pentru sărbători naționale	buc.	1,0	2 931,36	2 931,36
	- Montarea P.B.	h-om	11,0	30,92	340,12
	- Muncitori deservire C.M.	h-om	11,0	30,92	340,12
	- T-16	h-ut	4,0	77,7	310,80
	- Autoturn	h-ut	8,0	172,63	1381,04
	- Automobil GAZ-53	h-ut	4,0	139,82	559,28
19	Montarea și demontarea scenei mici pentru sărbători naționale	buc.	1,0	1 925,61	1 925,61
	- Montarea P.B.	h-om	30,0	30,92	927,60
	- Muncitori deservire C.M.	h-om	25,0	30,92	773,00
	- Cuie	h-ut	3,0	21,67	65,01
	- Automobil GAZ-53	h-ut	8,0	20,0	160,00
20	Repararea suprafețelor degradate, inclusiv plombarea gropilor la îmbrăcămînți bituminoase, cu mortar asfaltic cu adaos de criblura preparat la cald, în greutate medie de 72 kg/mp, executat cu decapare manuală și compactare cu rulou de mină sau mai metalic	m <sup>2</sup>	60,0	17,93	1 076,02
	- Asfaltator	h-om	4,8	30,92	148,42
	- Muncitori deservire C.M.	h-om	30,0	30,92	927,60
	- Mortar asfaltic cu adaos de criblura	t	4,363	0,0	0,00
	- Bitum pentru drumuri tip D 80/120	kg	25,452	0,0	0,00
	- White spirit rafinat tip A	kg	10,908	0,0	0,00
	- Nisip 0,0-3,0 mm	m <sup>3</sup>	0,182	0,0	0,00
21	Descărcarea manuală a materialului antiderapant în grămezi din mașina GAZ-53 str. Meșterul Manole, C. Stamati, Eliberari, Stejarilor, T. Ciobanu, B.Glavan, V.Briceag, Iachir, Nistreana	t	55,0	85,75	4 716,13
	- Muncitor necalificat	h-om	44,0	30,92	1360,48
	- Automobil GAZ-53	h-ut	24,0	139,82	3355,68
22	Reparația băncilor de forme diferite	m <sup>3</sup>	0,2	706,66	141,33
	- Muncitor necalificat	h-om	3,8	30,92	117,50
	- Leat rindeluit	m <sup>3</sup>	0,2	0,0	0,00
	- Cuie	kg	1,1	119,18	131,10
23	Confecții metalice diverse, montate la gard str. Sadoveanu 5	m	24,0	19,49	467,75
	- Lăcătuș C.M.	h-om	3,36	30,92	103,89
	- Muncitor deservire C.M.	h-om	0,24	30,92	7,42
	- Fișie metalică	kg	24,0	11,92	286,08
	- Electrolizi pentru sudare	kg	2,0	35,18	70,36
24	Fundație din beton de ciment la str. Chișinău 12	m <sup>3</sup>	0,32	1 539,02	492,49
	- Betonist	h-om	5,120	30,92	158,31
	- Muncitor deservire	h-om	3,2	30,92	98,94
	- Pietriș	t	0,343	183,33	62,88

<b>Nº</b>	<b>Denumirea lucrărilor</b>	<b>U.M.</b>	<b>Cantitatea</b>	<b>Preț (lei/U.M.)</b>	<b>Valoarea, lei</b>
	- Nisip sortat de râu și lacuri 0,0-3,0 mm	t	0,316	77,31	24,43
	- Ciment	kg	112,064	1,32	147,92
25	Zidărie din cărămidă simplă, format 250x120x65 la pereții camerelor de cadere înălțimea pînă la 2 m str. V.Lupu	m <sup>3</sup>	1,0	1 129,47	1 129,47
	- Zidar	h-om	4,480	30,92	138,52
	- Muncitor	h-om	0,920	30,92	28,45
	- Cărămizi ceramice pline, cu goluri sau silicate de dim. 250 x 120 x 65 mm	buc.	400,0	2,25	900,00
	- Spumă	buc.	1,0	62,50	62,50
	<b>Total</b>				<b>63 528,21</b>

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	63 528,21
Inclusiv: manopera	lei	
Asigurări sociale și medicale	26,5 %	9 450,57
Beneficiu de deviz	1%	729,79
TVA	20%	14 741,71
<b>Total</b>		<b>88 450,27</b>



## Anexa 13. Proces-Verbal de recepție a lucrărilor executate - Servicii de salvamare a lacului din or. Orhei

Luna: noiembrie 2013

Nº	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Servicii de salvamare la lacul din or. Orhei	Stație	1,0	18 597,7	18 597,7
	- Salvamar	h-om	1 595,0	11,66	
	<b>Total</b>				<b>18 597,7</b>

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	18 597,7
Inclusiv: manopera	lei	18 597,7
Asigurări sociale și medicale	26,5%	4 928,39
Beneficiu de deviz	1%	235,26
TVA	20%	4 752,27
<b>Total</b>		<b>28 513,62</b>

## Anexa 14. Servicii de transportare a deșeurilor de pe terenurile publice

Încărcarea manuală, transportarea gunoiului rezultat din măturatul străzilor și căilor publice

Nº	Denumirea lucrărilor	U.M.	Cantitatea	Preț (lei/U.M.)	Valoarea, lei
1	Încărcarea manuală, transportarea gunoiului rezultat din măturarea străzilor și căilor publice	m <sup>3</sup>	500,0	127,8	63 898,21
	- Hamal	h-om	440,45	16,65	7 333,49
	- Autospeciala	h-ut	60,0	354,16	21 249,6
	- Tractor T-40	h-ut	332,22	106,3	35 315,11
	<b>Total</b>				<b>63 898,21</b>

Total proces-verbal:

Cheltuieli directe	lei	63 898,21
Inclusiv: manopera	lei	7 333,49
Asigurări sociale și medicale	26,5%	1 943,38
Beneficiu de deviz	1%	658,42
TVA	20%	13 300,0
<b>Total</b>		<b>79 800,0</b>

## Anexa 15. Rubrici recomandate pentru registrul utilizatorilor

- 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

Anexa 16. Fluctuația personalului, 2010-2012

Luni	2010			2011				2012				
	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv
Ianuarie	143	5	4	144	140	7	3	144	143	4	6	141
Februarie	144	6	3	147	144	3	0	147	141	3	5	139
Martie	147	7	9	145	147	4	5	146	139	6	5	140
Aprilie	145	4	5	144	146	4	8	142	140	3	7	136
Mai	144	4	6	142	142	6	8	140	136	1	5	132
Iunie	142	6	6	142	140	3	2	141	132	4	2	134
Iulie	142	3	5	140	141	12	3	150	134	3	5	132
August	140	6	5	141	150	13	10	153	132	5	3	134
Septembrie	141	4	3	142	153	6	8	151	134	5	2	137
Octombrie	142	8	10	140	151	3	8	146	137	1	4	134
Noiembrie	140	4	4	140	146	6	9	143	134	1	4	131
Decembrie	140	8	8	140	143	6	6	143	131	11	4	138
<b>Total</b>	<b>142,5</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>142,3</b>	<b>145,3</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>145,5</b>	<b>136,1</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>135,7</b>
<b>Rata fluctuației</b>				<b>47,8%</b>				<b>48,1%</b>				<b>38,3%</b>

Mobilitatea personalului	2010	2011	2012	1 sem 2013
Nr med scriptic	144	141	140	131
Nr la sfârșit an	148	143	138	138
Nr angajați	65	73	47	38
Nr transferați	3	6	4	5
Nr concediu natal	0	0	0	0
Nr concediați	70	78	38	38
Nr pensionați	0	0	0	0
Nr decedați	0	2	1	0
<b>Rata mobilității</b>	<b>48,6%</b>	<b>55,3%</b>	<b>27,1%</b>	<b>29,0%</b>

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» S.R.L. în baza datelor ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

## Anexa 17. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă în companie, după sexe

Structura pe vechime	
ani	Număr mediu scriptic vechime companie
0 - 1	7
1 - 2	25
2 - 3	20
3 - 4	6
4 - 5	11
5 - 10	25
10 - 15	16
15 - 20	11
20 - 25	8
25 - 30	5
30 - 35	2
35 - 40	2
40 - 45	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 - 25	5
25 - 35	8
35 - 40	12
40 - 45	11
45 - 50	20
50 - 55	31
55 - 60	26
60 - 65	19
65-80	6
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>

Structura pe sexe	
Sex	Număr mediu scriptic
Masculin	88
Feminin	50
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»



**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 18. Structura personalului, 2013

Efectiv pe data de 01.01.2013			
Funcție	Număr (pers.)		
	Total	Inclusiv	
		administrativ	muncitori
<b>Aparatul administrativ</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
Manager șef	1	1	
Șef adjunct	1	1	
Contabil - șef	1	1	
Contabil adjunct	1	1	
Economist	1	1	
Șeful serviciului resurse umane	1	1	
Inginer protecției muncii și tehnica securității	1	1	
Contabil	2	2	
Secretara-dactilografă	1	1	
Conducător auto	1		1
<b>Secția salubritate și parcul auto</b>	<b>38,25</b>	<b>2</b>	<b>36,25</b>
Șef secție salubritate și parcul auto	1	1	
Mecanic parcul auto	1	1	
Conducător auto	8		8
Tractorist	4		4
Hamal	15		15
Sudor	1		1
Strungar	1		1
Lăcătuș la repararea utilajului de alimentare cu combustibil	1		1
Lăcătuș-electrician contactor	1		1
Lăcătuș la repararea utilajului de alimentare cu combustibil	1		1
Mașinist la excavatorul cu o singură cupă	0,25		0,25
Paznic dispecer	1		1
Paznici	3		3
<b>Secția locativă</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Șef secția locativă	1	1	
Dulgher	1		1
Izolator hidrofug	1		1
Tencuitor-zugrav	2		2
Tencuitor	2		2
Pietrar-zidar	2		2
Tractorist	1		1
Măturători	1		1
<b>Secția deservirea ascensoarelor și sistemei de iluminare publică</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Inginer-energetician	1	1	
Electromecanic ascensoare	1		1
Liftier	4		4
Electrician	1		1
Conducător autoturn	1		1
<b>Secția deservirea drumurilor și obiectivelor domeniului public</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Maistru lucrări de drum	1	1	
Conducător auto	1		1
Conducător autoîmprăștiitoare de nisip	1		1
Conducător automăturătoare	1		1
Conducător autobasculantă	1		1
Mașinist la excavatorul cu o singură cupă	1		1
Mașinist la autogreder	1		1
Muncitor la deservirea drumurilor	6		6
<b>Secția măturare și întreținere a căilor publice</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
Maistru pe curățenia orașului	1	1	
Măturători	25		25
<b>Secția salvamare la lacul din or.Orhei</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Șeful Stației de Salvare pe apă	1	1	
Scafandru	2		2
Salvamar	6		6
<b>Secția deservire zone verzi</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Maistru zone verzi	1	1	
Conducător autostropitoare	1		1
Muncitor la crearea spațiilor verzi	6		6
<b>Secția deservire cimitire</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
Maistru cimitire	1	1	
Muncitor servicii de ritual	5		5
<b>Alți specialiști</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
Jurist	2	2	
Jurisconsult	1	1	
Inginer programator	1	1	
Operator introducere, validare și prelucrare date	3	3	
Casier	1	1	
Inspector controlor	9		9
Inspector evidența spațiului locativ	1		1
Magaziner	1		1
Femeie de serviciu	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>150,25</b>	<b>27</b>	<b>123,25</b>

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

Anexa 19. Fișa de post a șefului slujbei "Amenajarea orașului"

Coordonat : Președintele c/s ÎM SCL Orhei  
Lidia Covalciuc

Aprobat : Manager-șef ÎM SCL Orhei  
Nicanor Pulbere

**Fișă de post**  
a șefului slujbei „Amenajarea orașului”

**1. Dispoziții generale :**

Unitatea ÎM SCL Orhei subdiviziunea „Amenajarea orașului”

Adresa – Renașterii Naționale №18 ;  
Denumirea Funcție – șef de secție ;  
Secția –Amenajarea orașului  
Nivelul de salarizare – conform schemei de salarizare.

**2. Descrierea funcției :**

- a) Întreținerea și amenajarea orașului ;
- b) Acționarea în timp la problemele locatarilor ;
- c) Repartizarea și îndeplinirea lucrului pe sectoare ;

**3. Cerințele de calificare :**

1. Trebuie să cunoască :

- Legea cu privire la Amenajarea orașului și dispozițiile Primăriei și alte materiale îndrumătoare în acest domeniu ;
- Tehnologia de lucru ;
- Economia ;
- Organizația muncii și conducerii ;
- Sistemele de retribuire a muncii ;
- Standartele în vigoare ;
- Legislația muncii ;
- Regulele protecției muncii , tehnicii securității , igienei muncii și protecția contra incendiilor.

2. Participă la elaborarea planurilor de perspectivă și curente în serviciul respectiv la elaborarea și îndeplinirea contractului colectiv de muncă .

3. Exerciță conducerea organizatorică – economică a activității sectorului de amenajare .

4. Organizarea , elaborarea și introducerea tehnologiei avansate orientate spre ridicarea nivelului de muncă .

5. Înfăptuiește controlul asupra folosirii depline a timpului de muncă .

6. Lucrează în vederea perfecționării , organizării și normării muncii , aplicării efeciente a sistemelor eficiente de salarizare și stimulare materială .

7. Propagarea realizărilor științei și experienței înaintate în ramura dată .

8. Organizează evidența , întocmirea la timp a dărilor de seamă .

9. Coordonează activitatea muncii cu alte sectoare .

10. Conduce personal cu muncitorii .

11. Controlează respectarea de către lucrători a disciplinei de muncă și regimul zilei de muncă.

1. A asigura permanent protecția muncii la sectorul dat .
2. A elabora planul de lucru la sectoare .
3. A studia condițiile de muncă și organizarea lucrului .
4. A dirija cu muncitorii secțiilor , conform planului lunar de lucru .
5. A duce evidența materialelor folosite în lucru .
6. Sistematic de a controla starea și evidența semnelor rutiere din oraș .
7. Controlul și reparația la timp a străzilor prin oraș .
8. De a amenaja parcurile și scuarle orașului , curățirea canalurilor și păstrarea lor în bună funcționare .
9. A alcătui planul de evacuare a mijloacelor publice în caz de calamități naturale .
10. A respecta strict regimul de economie a energiei electrice , apei și altor bunuri .

5. *Responsabilitățile :*

1. Disciplina de muncă a lucrătorilor subordonați .Folosirea efectivă a timpului de lucru și a mecanismelor , măturatul gunoierului prin oraș și evacuarea lui .
2. Starea bună a încăperilor ce trebuie să corespundă cerințelor , normelor de protecție a muncii.

6. *Cui îi raportează :*

1. Managerului – șef ;
2. Inginerului – șef ;

7. *Atribuții sau drepturi :*

1. A înainta lucrătorii secției Amenajare la premiere și mustrare , la primire și elaborare .
2. A interzice la lucru în stare de ebrietate .
3. A prezenta Managerului șef materealele pentru tragere la răspundere a persoanelor .
4. A face comenzi pentru eliberarea de la depozit a meterealelor de producție .
5. A cere de la subalternii respectarea strictă a instrucțiilor T.S. și P.M.
6. A cere de la maiștrii sectoarelor susținerea ordinii pe străzile orașului .
7. A asigura dotarea salariaților cu echipament individual de protecție și de lucru , precum și păstrarea , întreținerea și repararea ei .
8. Acordarea salariaților materiale igienico-sanitare .
9. Program de lucru fix.

8. *Relațiile de colaborare :*

1. Administrația .
2. Contabilitatea .
3. Secția de producere .

9. *Condițiile de muncă :*

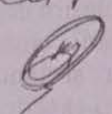

1. Oficiu cu încălzire .
2. Contabilitate .
3. Salariu la timp .

10. *Abilități :*

1. Comunicabil .
2. Respectuos față de lucrători și locatari .
3. Operativ .

Responsabil pentru elaborarea fișei

Cu lista am  
făcut cunoscând  
f. Șteut



E. Botnari

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Locative Orhei»

## Anexa 20. Statele de personal

## Statele de personal pentru anul 2013

Întreprinderea Municipală "Servicii Comunal-Localive" Orhei Str. Renașterii Naționale 13, cod fiscal: 1003606002183			
Categoriile, coeficienții de multiplicitate recomandată pentru stabilirea salariilor de funcție ale conducătorului de unitate, adjunctului, șefilor de secție, specialiștilor, personalului încadrat în unități ce nu aplică sisteme de salarizare bazate pe Rețeaua tarifară unică de salarizare (anexele nr.1 și nr. 4 la Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 743 din 11 Iunie 2002)			
No		Numărul de unități	Numărul de unități de facto
<b>Administrația</b>			
<b>Specialiști</b>			
	Manager șef	1	1
	Șef adjunct	1	1
	Contabil - șef	1	1
	Contabil adjunct	1	1
	Economist	1	1
1	Șeful serviciului resurse umane	1	1
	Inginer protecției muncii și tehnica securității	1	1
	Contabil	1	1
	Contabil	1	1
	Secretara-dactilografă	1	1
<b>Muncitori</b>			
	Conducător auto	1	1
	<b>Total administrația</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Secția Salubritate și Parcul auto</b>			
<b>Specialiști</b>			
	Șef secție salubritate și parcul auto	1	1
	Mecanic parcul auto	1	1
<b>Muncitori</b>			
	Conducător auto	6	6
	Conducător auto	2	2
	Tractorist	1	1
	Tractorist	2	2
	Tractorist	1	1
	Hamal	15	9
2	Sudor	1	1
	Strungar	1	1
	Lăcătuș la repararea utilajului de alimentare cu combustibil	1	1
	Lăcătuș-electrician contactor	1	
	Lăcătuș la repararea utilajului de alimentare cu combustibil	1	1
	Mașinist la excavatorul cu o singură cupă	0,25	0,25
	Paznic dispecer	1	1
	Paznici	3	2
	<b>Total secția Salubritate și Parcul auto</b>	<b>38,25</b>	<b>30,25</b>
No		Numărul de unități	Numărul de unități de facto
<b>Secția locativă</b>			
<b>Specialiști</b>			
	Șef secția locativă	1	1
<b>Muncitori</b>			
	Dulgher	1	1
	Izolator hidrofug	1	1
3	Tencuitor-zugrav	2	2
	Tencuitor	1	1
	Tencuitor	1	1
	Pietrar-zidar	2	2
	Tractorist	1	1
	Măturători	1	1
	<b>Total secția locativă</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Secția deservirea ascensoarelor și sistemii de iluminare publică</b>			
<b>Specialiști</b>			
	Inginer-energetician	1	1
<b>Muncitori</b>			
	Electromecanic ascensoare	1	1
4	Liftier	4	4
	Electrician	1	1
	Conducător autoturn	1	1

Sursa: ÎM «Servicii Comunal Localive Orhei»

**Anexa 21. Lista mijloacelor fixe la data de 01.10.2013**

N/o	Mijloace fixe	număr de inventar	Valoarea inițială, lei	Uzura acumulată, lei	Valoarea de bilanț, lei
	<b>Administrația</b>	-	<b>1 309 687,15</b>	<b>925 505,15</b>	<b>384 182,00</b>
1	Copiator Canon i R2420,A3/10ppm Toner C-EXV14	000000244	13 619,20	2 042,88	11 576,32
2	Autoturism Wolŕsfagien Passat OR AZ 615	21	32 168,29	26 979,23	5 189,06
3	Autoturism Ford Focus OR BK 883	22	137 950,00	63 112,17	74 837,83
4	Cazan de Gaz CS-12	44	1 620,00	1 620,00	
5	Copiator Printer Panasonic DP8016P	47	10 631,66	9 098,48	1 533,18
6	Calculator ATNOW4200	49	8 150,00	6 579,33	1 570,67
7	Calculator ATNOW3600	50	7 700,00	6 164,86	1 535,14
8	Calculator PC WORKSTATIOV	48	9 232,50	7 643,37	1 589,13
9	Copiator Printer Panasonic DP8016P	51	3 172,00	2 370,96	801,04
10	Calculator PC 10 60	45	6 830,00	6 459,44	370,56
11	Xerox MEP Samsun SCX-4100	46	2 791,67	2 640,26	151,41
12	Copiator Printer Panasonic DP8016P	52	3 172,00	2 370,96	801,04
13	Calculator ATLON 4400	53	8 410,00	6 174,45	2 235,55
14	Calculator PC WORKSTATIOV	54	6 665,50	4 260,85	2 404,65
15	Renașterii Naționale 18	2	395 270,26	238 542,74	156 727,52
16	Renașterii Naționale 29	3	551 854,07	473 345,07	78 509,00
17	Calculator PC WORKSTATIOV	55	6 665,50	4 260,85	2 404,65
18	V.Lupu 141 (casa veteranelor)	4	76 414,00	42 282,63	34 131,37
19	Calculator PC WORKSTATIOV	56	6 665,50	4 260,85	2 404,65
20	Aparat de casă Mercure F-12	43	2 773,33	2 773,33	
21	Calculator PC WORKSTATIOV	57	5 640,00	3 498,21	2 141,79
22	Masă conferențială	73	7 416,67	5 445,15	1 971,52
23	Masă pentru conducător	74	4 875,00	3 579,08	1 295,92
	<b>Spatiul Locativ</b>	-	<b>170 008 778,59</b>	<b>95 161 664,15</b>	<b>74 847 114,44</b>
24	V.Lupu 1	000000107	3 719 601,40	2 233 305,14	1 486 296,26
25	V.Lupu 2	000000108	1 623 011,90	1 014 513,72	608 498,18
26	V.Lupu 3	000000109	617 097,59	422 266,71	194 830,88
27	V.Lupu 4	000000110	449 296,50	307 443,99	141 852,51
28	V.Lupu 6	000000111	334 503,23	228 893,46	105 609,77
29	V.Lupu 8	000000112	1 249 745,30	768 683,94	481 061,36
30	V.Lupu 10	000000113	438 053,96	301 912,10	136 141,86
31	V.Lupu 16	000000114	138 657,71	94 880,39	43 777,32
32	V.Lupu 15	000000115	398 527,98	279 265,47	119 262,51
33	V.Lupu 18	000000116	269 832,82	187 303,10	82 529,72
34	V.Lupu 17	000000117	425 772,50	262 368,61	163 403,89
35	V.Lupu 20	000000118	285 510,40	193 960,18	91 550,22
36	V.Lupu 21	000000119	405 687,42	279 606,21	126 081,21
37	V.Lupu 22	000000120	232 614,50	159 173,14	73 441,36
38	V.Lupu 23	000000121	480 732,40	338 441,07	142 291,33
39	V.Lupu 25	000000122	432 726,70	322 706,44	110 020,26
40	V.Lupu 26	000000123	235 629,61	158 911,51	76 718,10
41	V.Lupu 24	000000124	232 614,50	156 878,09	75 736,41
42	V.Lupu 28	000000125	281 389,80	141 612,27	139 777,53
43	V.Lupu 29	000000126	449 933,80	318 978,03	130 955,77
44	V.Lupu 31	000000127	456 306,80	325 747,16	130 559,64
45	V.Lupu 33	000000128	166 361,95	117 120,57	49 241,38
46	V.Lupu 37	000000129	386 203,80	269 986,61	116 217,19
47	V.Lupu 40	000000130	219 868,50	152 620,57	67 247,93
48	V.Lupu 39	000000131	320 489,07	235 114,06	85 375,01
49	V.Lupu 57	000000132	570 383,50	412 811,51	157 571,99
50	V.Lupu 59	000000133	365 172,90	260 688,71	104 484,19
51	V.Lupu 58	000000134	473 513,90	345 062,61	128 451,29
52	V.Lupu 114A	000000135	360 074,50	267 378,30	92 696,20
53	V.Lupu 159	000000136	251 096,20	173 101,79	77 994,41
54	V.Lupu 155	000000137	734 169,60	513 223,76	220 945,84
55	V.Lupu 157	000000138	628 378,48	445 346,08	183 032,40
56	V.Lupu 161	000000139	678 724,50	481 027,23	197 697,27
57	V.Lupu 161G	000000140	753 288,60	497 454,87	255 833,73
58	V.Lupu 175	000000141	200 112,20	137 957,22	62 154,98



N/o	Mijloace fixe	număr de inventar	Valoarea inițială, lei	Uzura acumulată, lei	Valoarea de bilanț, lei
59	V.Lupu 179	000000142	2 594 133,00	1 274 830,14	1 319 302,86
60	V.Lupu 151	000000143	251 096,20	173 058,45	78 037,75
61	V.Lupu 159	000000144	753 288,60	496 878,88	256 409,72
62	V.Mahu 85	000000145	172 708,30	119 884,58	52 823,72
63	Iachr 4	000000146	1 788 128,70	1 098 862,00	689 266,70
64	Iachr 6	000000147	2 889 319,30	1 812 806,67	1 076 512,63
65	Iachr 5	000000148	2 719 069,10	1 606 408,16	1 112 660,94
66	Iachr 21	000000149	3 123 371,00	1 778 827,84	1 344 543,16
67	Iachr 27	000000150	1 754 543,00	940 274,99	814 268,01
68	Iachr 25	000000151	1 897 794,00	1 064 567,52	833 226,48
69	Iachr 35	000000152	383 399,68	249 112,54	134 287,14
70	B.Glavan 2	000000153	172 708,30	117 328,61	55 379,69
71	B.Glavan 9	000000154	2 027 888,60	1 287 602,15	740 286,45
72	B.Glavan 11	000000155	3 856 358,40	2 373 043,99	1 483 314,41
73	B.Glavan 7	000000156	2 622 489,50	1 574 582,48	1 047 907,02
74	Frunze 41A	000000157	60 543,50	43 519,29	17 024,21
75	Frunze 41B	000000158	61 180,86	43 977,46	17 203,40
76	M.Eminescu 6	000000159	616 906,40	422 135,87	194 770,53
77	M.Eminescu 8	000000160	156 775,80	113 465,51	43 310,29
78	M.Eminescu 3	000000161	725 940,80	531 769,58	194 171,22
79	M.Eminescu 1	000000162	662 154,70	485 763,37	176 391,33
80	M.Eminescu 5	000000163	264 873,10	183 364,49	81 508,61
81	M.Eminescu 19	000000164	4 864 309,67	2 597 651,17	2 266 658,50
82	Ștefan cel Mare 2	000000165	346 053,90	247 040,09	99 013,81
83	Ștefan cel Mare 6A	000000166	1 392 500,50	801 731,35	590 769,15
84	Ștefan cel Mare 6B	000000167	1 402 060,00	814 151,80	587 908,20
85	Ștefan cel Mare 4A	000000168	3 406 177,30	1 994 710,95	1 411 466,35
86	Ștefan cel Mare 4	000000170	1 501 080,00	856 840,89	644 239,11
87	1 Mai 3	000000171	178 444,00	142 352,08	36 091,92
88	1 Mai 55	000000172	1 969 217,00	1 133 778,06	835 438,94
89	1 Mai 57	000000173	3 127 231,10	1 800 501,48	1 326 729,62
90	1 Mai 61	000000174	465 866,30	316 484,18	149 382,12
91	1 Mai 53	000000175	141 480,60	98 208,04	43 272,56
92	Scrisul Latin 8	000000176	175 524,30	122 680,04	52 844,26
93	Scrisul Latin 14	000000177	225 604,20	158 827,89	66 776,31
94	Scrisul Latin 10	000000178	231 339,90	158 300,95	73 038,95
95	Scrisul Latin 16	000000179	281 049,30	196 473,92	84 575,38
96	Scrisul Latin 12	000000180	148 490,90	103 806,74	44 684,16
97	Scrisul Latin 6A	000000181	3 557 602,49	1 942 986,53	1 614 615,96
98	Scrisul Latin 4A	000000182	3 779 397,78	2 045 475,81	1 733 921,97
99	Scrisul Latin 6B	000000183	3 714 926,39	2 028 909,06	1 686 017,33
100	Scrisul Latin 4B	000000184	3 779 076,12	2 045 301,73	1 733 774,39
101	Negruzzi 72	000000185	205 847,90	136 795,40	69 052,50
102	Negruzzi 14	000000186	135 107,60	97 116,80	37 990,80
103	Negruzzi 66	000000187	247 909,70	167 193,59	80 716,11
104	Negruzzi 68	000000188	321 836,50	215 462,84	106 373,66
105	Negruzzi 1	000000189	104 517,20	71 518,87	32 998,33
106	Negruzzi 1	000000190	128 734,60	81 104,61	47 629,99
107	Negruzzi 93	000000191	209 671,70	144 508,21	65 163,49
108	Negruzzi 117	000000192	1 861 553,30	1 117 704,51	743 848,79
109	C.Stamati 24	000000193	323 748,40	239 102,20	84 646,20
110	T.Ciobanu 1	000000194	377 281,60	250 720,99	126 560,61
111	T.Ciobanu 5	000000195	348 603,10	233 382,52	115 220,58
112	T.Ciobanu 7	000000196	253 008,10	166 887,41	86 120,69
113	T.Ciobanu 11	000000197	210 946,30	145 386,68	65 559,62
114	T.Ciobanu 9	000000198	198 200,30	136 601,99	61 598,31
115	T.Ciobanu 10	000000199	1 918 273,00	1 104 444,58	813 828,42
116	T.Ciobanu 8A	000000200	2 906 108,00	1 389 271,15	1 516 836,85
117	M.Sadoveanu 32A	000000201	1 838 823,00	1 049 630,10	789 192,90
118	M.Sadoveanu 32B	000000202	1 868 308,50	1 066 460,90	801 847,60
119	M.Sadoveanu 32V	000000203	1 903 691,10	1 086 657,85	817 033,25
120	M.Costin 2	000000204	413 607,70	321 790,26	91 817,44
121	Chișinăului 7	000000205	376 644,30	268 877,94	107 766,36

N/o	Mijloace fixe	număr de inventar	Valoarea inițială, lei	Uzura acumulată, lei	Valoarea de bilanț, lei
122	Piatra Niamț 1	000000206	302 080,20	212 667,84	89 412,36
123	Piatra Niamț 2	000000207	1 618 742,00	971 917,23	646 824,77
124	Unirii 130	000000208	1 291 169,80	838 933,40	452 236,40
125	Unirii 132	000000209	1 345 340,30	894 040,52	451 299,78
126	Unirii 138	000000210	1 451 132,10	942 868,07	508 264,03
127	Unirii 142	000000211	433 364,00	294 403,73	138 960,27
128	Unirii 144	000000212	859 447,08	575 382,09	284 064,99
129	Unirii 150	000000213	2 765 882,00	1 824 411,50	941 470,50
130	Unirii 134	000000214	1 034 411,78	692 517,33	341 894,45
131	Unirii 136	000000215	453 757,60	306 019,73	147 737,87
132	Nistoreană 10	000000216	1 270 396,10	693 827,64	576 568,46
133	Nistoreană 12	000000217	1 265 946,00	685 151,89	580 794,11
134	Nistoreană 14	000000218	1 375 117,60	737 453,87	637 663,73
135	Nistoreană 16	000000219	1 307 467,10	701 174,18	606 292,92
136	Nistoreană 22	000000220	320 430,00	153 182,24	167 247,76
137	Nistoreană 22A	000000221	1 326 480,00	704 826,61	621 653,39
138	Nistoreană 17	000000222	1 326 480,00	704 826,61	621 653,39
139	Nistoreană 24	000000223	1 238 725,00	657 457,26	581 267,74
140	Nistoreană 22/1	000000224	1 326 480,00	698 282,89	628 197,11
141	Sesiunii 2	000000225	508 169,19	282 550,72	225 618,47
142	Șoimarul 3	000000226	5 963 853,40	3 551 367,16	2 412 486,24
143	V.Cupcia 5	000000227	1 716 610,00	869 781,17	846 828,83
144	Stejarelor 2	000000228	3 800 171,00	1 553 309,52	2 246 861,48
145	Stejarelor 2A	000000229	3 800 171,00	1 553 309,52	2 246 861,48
146	Stejarelor 2B	000000230	3 800 171,00	1 553 309,52	2 246 861,48
147	Stejarelor 2G	000000231	3 800 171,00	1 553 309,52	2 246 861,48
148	S.Lazo 4B	000000232	8 360 993,00	3 417 533,09	4 943 459,91
149	S.Lazo 4	000000233	1 376 383,00	562 592,78	813 790,22
150	S.Lazo 2	000000234	2 001 794,00	818 227,85	1 183 566,15
151	Sesiunii XIII2	000000235	1 335 975,00	546 076,15	789 898,85
152	Iachr 55	000000236	2 296 849,00	938 830,77	1 358 018,23
153	Iachr 23 ap.54	000000237	108 658,00	57 482,56	51 175,44
154	A.Rusoo IIA	000000238	555 969,00	288 933,65	267 035,35
155	Ștefan cel Mare 4B	000000239	8 577 904,00	4 600 194,80	3 977 709,20
156	Strung de prelucrarea lemnului	34	2 600,00	2 600,00	
157	Strung de prelucrarea lemnului	35	25 296,00	25 296,00	
158	Betoieră	39	4 583,33	2 973,39	1 609,94
	<b>Amenajarea Orasului</b>	-	<b>1 369 468,19</b>	<b>1 103 473,07</b>	<b>265 995,12</b>
159	Calculator PC 1070	58	9 961,00	9 052,67	908,33
160	Calculator	59	7 875,00	6 409,65	1 465,35
161	Calculator	60	7 875,00	6 409,64	1 465,36
162	Mașină de tuns gazoanele	67	3 358,80	3 144,53	214,27
163	Cabină sanitară ecologică portativă	61	22 500,00	18 313,29	4 186,71
164	Cabină sanitară ecologică portativă	62	22 500,00	18 313,29	4 186,71
165	Ferestrău	66	4 500,00	4 212,90	287,10
166	Scenă montabilă și acoperișul	68	147 284,00	106 260,98	41 023,02
167	Auto CO-71301 OR AN 537	23	242 166,67	148 497,87	93 668,80
168	Automacara (Aurocamion specializat) OR A 634	24	36 475,72	35 283,00	1 192,72
169	Autocamion GAZ 5312 ORBI 348	25	40 000,00	29 367,00	10 633,00
170	Mineincărcător -1200	63	105 000,00	102 419,91	2 580,09
171	Autogreider DZ143 ORA 544	64	346 992,00	312 454,72	34 537,28
172	Buldozer T-130	65	200 000,00	166 386,00	33 614,00
173	Generator de sudat	69	19 500,00	11 013,60	8 486,40
174	Tractor MTZ 82 OR A 593	70	72 800,00	66 700,70	6 099,30
175	Costum dving de iarnă 453606	101	5 500,00	4 037,94	1 462,06
176	Costum dving de iarnă 453603	102	4 500,00	3 303,81	1 196,19
177	BSD mărimia L345473	103	7 200,00	5 286,06	1 913,94
178	BSD mărimia XL345634	104	8 100,00	5 946,84	2 153,16
179	Balon 317785	105	8 970,00	6 585,57	2 384,43
180	Balon 317785	106	8 970,00	6 585,57	2 384,43
181	Regenirator de iarnă 316901	107	6 470,00	4 750,11	1 719,89
182	Regenirator de iarnă 316901	108	6 470,00	4 750,11	1 719,89
183	Barcă	26	21 300,00	15 637,95	5 662,05

N/o	Mijloace fixe	număr de inventar	Valoarea inițială, lei	Uzura acumulată, lei	Valoarea de bilanț, lei
184	Megafon	71	3 200,00	2 349,36	850,64
	<b>Salubritate</b>	-	<b>4 681 259,93</b>	<b>2 508 266,65</b>	<b>2 172 993,28</b>
185	Platforma de depozitarea deșeurilor str.Briciag	000000260	7 382,30	369,12	7 013,18
186	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Iachir 7a	000000261	8 418,95	420,96	7 997,99
187	Plat. de depoz. a deș. str.C.Negruzzi 19	000000262	6 417,70	320,88	6 096,82
188	Platforma de dipozitarea deșeurilor str 1Mai6/1	000000263	11 656,16	582,81	11 073,35
189	Platforma de dipozitarea deșeurilor str.V lupu 179	000000264	6 585,77	329,28	6 256,49
190	Platforma de dipozitarea deșeurilor str.A.Russo 11	000000265	6 094,57	101,58	5 992,99
191	Garaj	1	226 907,40	103 901,76	123 005,64
192	Autogunoieră FORD OR BN189	10	1 100 000,00	165 000,00	935 000,00
193	Plat. de depoz. a deș. s.Bolohaninr.2(4+1EURO)	100	17 511,25		17 511,25
194	Autogunoieră GAZ 300900 ORBN192	11	438 000,00	98 550,00	339 450,00
195	Autostropitoare ZIL 130 OR AJ 122	12	49 573,50	49 153,91	419,59
196	Autostropitoare ZIL 130 OR AG 124	13	60 888,75	57 692,16	3 196,59
197	Autoturn AP-17 OR AI117	14	48 892,88	38 643,53	10 249,35
198	Autobasculantă SAZ 3507 OR AI 123	15	41 828,46	41 107,79	720,67
199	Autobasculantă MMZ45021 OR AI 957	16	11 125,84	9 674,31	1 451,53
200	Remorcă 1PTS2 OR RT 286	17	5 050,00	5 050,00	
201	Remorcă 2PTS4 OR RT 283	18	13 482,56	11 647,48	1 835,08
202	Remorcă 2PTS4 OR RT 285	19	7 000,00	7 000,00	
203	Remorcă 2PTS4 OR RT 284	20	1 926,66	881,48	1 045,18
204	Tractor T-40 ORA 595	27	34 640,51	26 792,93	7 847,58
205	Tractor T-40 ORA 596	28	32 010,09	25 951,22	6 058,87
206	Tractor T-25 ORA 598	29	17 897,54	14 132,87	3 764,67
207	Tractor T-16 ORA 599	30	17 250,61	13 034,15	4 216,46
208	Redresor de curent	31	3 900,00	3 455,03	444,97
209	Excavator AO 26 21 OR A 594	32	35 035,81	31 218,91	3 816,90
210	Strung de găurit	33	11 200,00	11 200,00	
211	Strung de ascutit	36	1 915,20	1 915,20	
212	Strung 1C 62	37	3 458,33	3 458,33	
213	Aparat de sudat	38	2 500,00	2 500,00	
214	Pres de balotat plsticul	40	53 550,00	12 048,75	41 501,25
215	Cisternă de Tractor	41	1 860,00	1 860,00	
216	Cisternă de Tractor	42	1 860,00	1 860,00	
217	Autogunoieră CO-413 OR AG 119	5	38 796,08	33 874,65	4 921,43
218	Autogunoieră GAZ 330 900 ORBE 214	6	318 881,69	262 705,70	56 175,99
219	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Negruzzi 41	75	8 795,46	3 876,96	4 918,50
220	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Iachir 5	76	12 360,97	5 636,60	6 724,37
221	Platformă de depozitare a deșeurilor str.V.Lupu 93	77	2 887,10	1 185,62	1 701,48
222	Platformă de depozitare a deșeurilor str.V.Lupu 115	78	3 306,80	1 357,98	1 948,82
223	Platformă de depozitare a deșeurilor str.V.Lupu 139	79	3 722,80	1 528,84	2 193,96
224	Autogunoieră IVECO ML 120F OR BB163	8	1 273 370,88	1 157 722,25	115 648,63
225	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Lăpușneanu	80	11 392,35	4 678,50	6 713,85
226	Platformă de depozitare a deșeurilor str.T.Ciobanu 4	81	8 163,96	3 167,64	4 996,32
227	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Iachir 29A	82	10 921,92	3 495,05	7 426,87
228	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Iachir 35	83	10 719,00	2 974,50	7 744,50
229	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Negruzzi SOM	84	7 560,23	2 097,93	5 462,30
230	Platformă de depozitare a deșeurilor str.Unirii 4	85	13 214,89	3 479,91	9 734,98
231	Plat. de depoz. a deș. str.S.Lazo1(4+1EURO)	86	17 505,00	1 750,50	15 754,50
232	Plat. de depoz. a deș. str.V.Lupu 5 (4+1EURO)	87	17 505,00	1 750,50	15 754,50
233	Plat. de depoz. a deș. str.V.Mahu 2 (4+1EURO)	88	17 505,00	1 750,50	15 754,50
234	Plat. de depoz. a deș. str.V.Mahu 63 (4+1EURO)	89	17 505,00	1 750,50	15 754,50
235	Autogunoieră GAZ 330 900 OR BI 566	9	426 231,21	268 376,58	157 854,63
236	Plat. de depoz. a deș. str.C.Negruzzi 60	90	17 505,00	1 750,50	15 754,50

N/o	Mijloace fixe	număr de inventar	Valoarea inițială, lei	Uzura acumulată, lei	Valoarea de bilanț, lei
	(4+1EURO)				
237	Plat. de depoz. a deș. str.M.Eminescu 2 (4+1EURO)	91	17 505,00	1 750,50	15 754,50
238	Plat. de depoz. a deș. str.C.Negruzzi 60 (4+1EURO)	92	17 505,00	1 750,50	15 754,50
239	Plat. de depoz. a deș. s.Mitoc nr.1(4+1EURO)	93	17 511,25		17 511,25
240	Plat. de depoz. a deș. s.Mitoc nr.2(4+1EURO)	94	17 511,25		17 511,25
241	Plat. de depoz. a deș. s.Step-Soci nr.1(4+1EURO)	95	17 511,25		17 511,25
242	Plat. de depoz. a deș. s.Step-Soci nr.2(4+1EURO)	96	17 511,25		17 511,25
243	Plat. de depoz. a deș. com.Pelivannr.1 (4+1EURO)	97	17 511,25		17 511,25
244	Plat. de depoz. a deș. com.Pelivannr.2 (4+1EURO)	98	17 511,25		17 511,25
245	Plat. de depoz. a deș. s.Bolohaninr.1(4+1EURO)	99	17 511,25		17 511,25
<b>Total:</b>			<b>177 369 193,86</b>	<b>99 698 909,02</b>	<b>77 670 284,84</b>

**Anexa 22. Bilanțul de repartiție a patrimoniului la 15.05.2012, mii lei**

<b>ACTIV</b>	<b>Cod rînd</b>	<b>La început de an</b>	<b>La 15 mai</b>	<b>ÎM „SCL Orhei”</b>	<b>Primăria Orhei</b>
I. Mijloace fixe					
<b>Mijloace fixe (010-019)</b>	010	15937,8	16252,0	1245,8	15006,2
II. Stocuri de materiale					
<b>Materiale și produse alimentare (060-069)</b>	050	750,2	585,4	585,4	
III. Obiecte de mică valoare și scurtă durată					
<b>Obiecte de mică valoare și scurtă durată (070, 071, 072, 073)</b>	060	106,9	102,6	102,6	
IV. Cheltuieli de producție și alte cheltuieli					
V. Mijloace bănești					
<b>Alte mijloace bănești și investiții (130-133)</b>	120	8,8	28,5	28,5	
VI. Decontări					
<b>Cheltuieli bugetare pentru întreținerea și pentru alte activități (200)</b>	180	142,4	1,3	1,3	-
VIII. Venituri					
IX. Cheltuieli pentru construcții capitale					
<b>Cheltuieli bugetare pentru investiții capitale (203)</b>	230	180,4	180,4	-	180,4
X. Surse de finanțare					
<b>BILANȚ</b>	400	17126,5	17150,2	1963,6	15186,6

<b>PASIV</b>	<b>Cod rînd</b>	<b>La început de an</b>	<b>La 15 mai</b>	<b>ÎM „SCL Orhei”</b>	<b>Primăria Orhei</b>
I. Finanțări					
<b>Finanțarea din buget pentru cheltuieli instituției și pentru alte activități (230, 140)</b>	410	759,0	613,9	613,9	-
II. Fonduri și mijloace cu destinație specială					
<b>Fondul mijloace fixe (250)</b>	430	9219,4	9541,5	274,5	9267,0
<b>Uzura mijloace fixe (020)</b>	440	6718,4	6710,5	971,3	5739,2
<b>Fondul obiectelor de mică valoare și scurtă durată (260)</b>	450	106,9	102,6	102,6	-
III. Decontări					
<b>Decontări cu titularii de avans (160)</b>	510	0,2	0,1	0,1	-
<b>Decontări cu personalul privind deponenții (177)</b>	527		0,5	0,5	
<b>Decontări cu diferiți debitori și creditori (178)</b>	528	0,3	0,7	0,7	
<b>Decontări cu personalul privind retribuirea muncii (180)</b>	530	120,4	-		
<b>Alte decontări privind lucrări executate (189)</b>	539	0,3			
<b>Decontări privind contribuții asigurărilor sociale de stat obligatorii cu BASS (198)</b>	548	21,2			
IV. Realizarea producției					
V. Venituri					
VI. Împrumuturi					
VII. Mijloace transmise și primite					
VIII. Surse de finanțare					
IX. Finanțarea construcțiilor capitale					
<b>Finanțarea din buget a investițiilor capitale (231, 143)</b>	630	180,4	180,4	-	180,4
X. Rezultatele executării bugetului					
<b>BILANȚ</b>	650	17126,5	17150,2	1963,6	15186,6

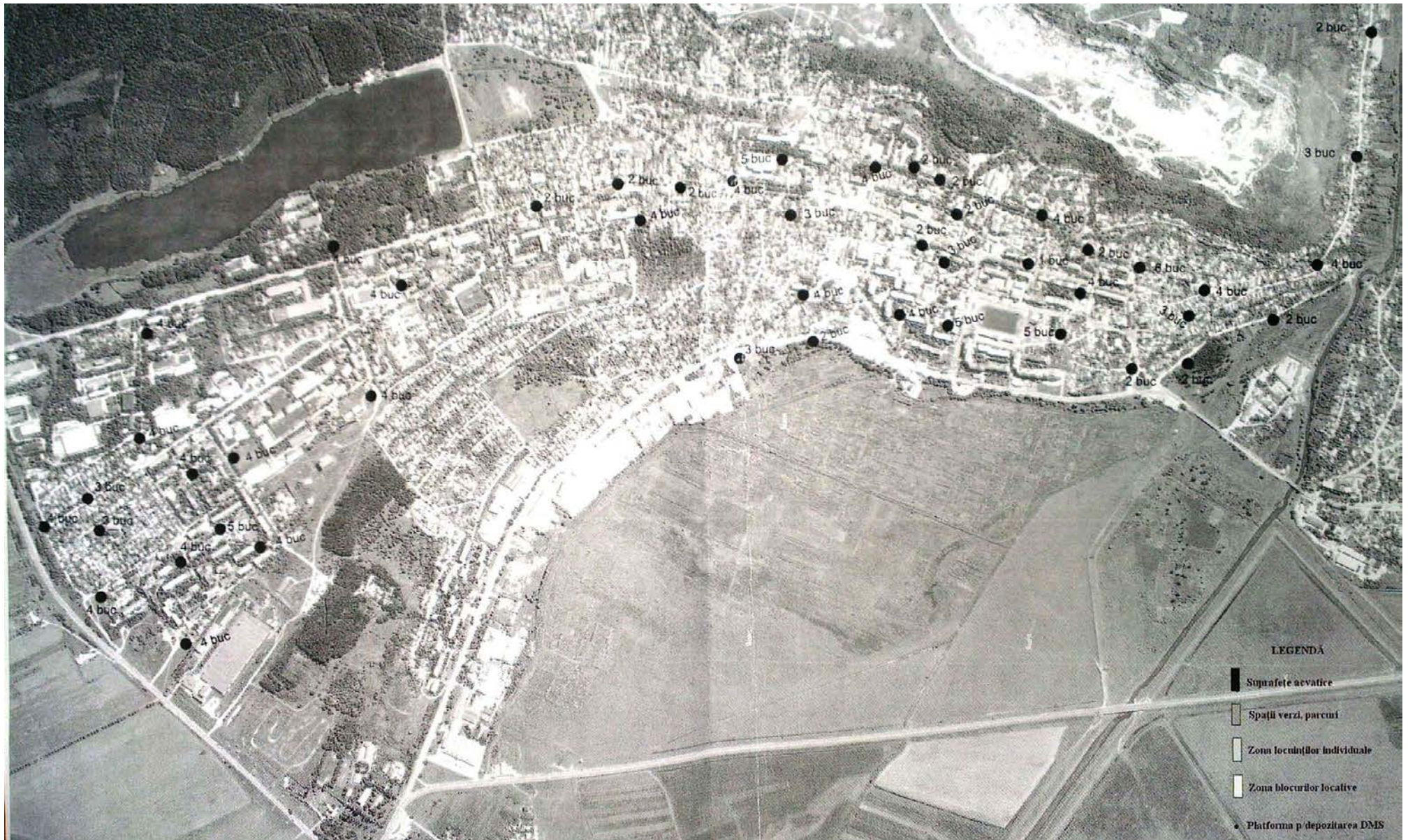
**Anexa 23. Schema de amplasare a platformelor pentru DMS**

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.

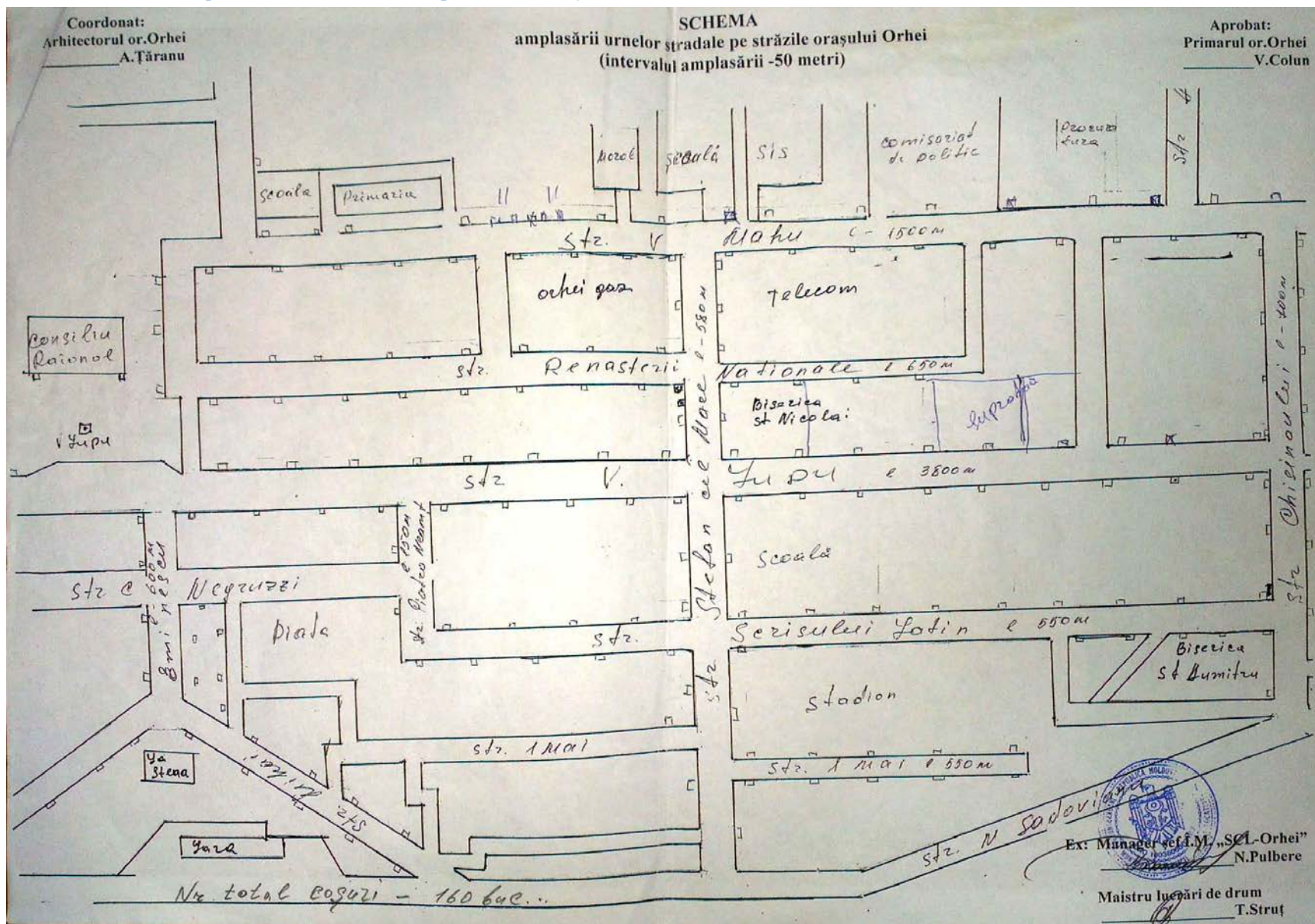
*ina 142 din 149*  
*Pagina 142 din 149*



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

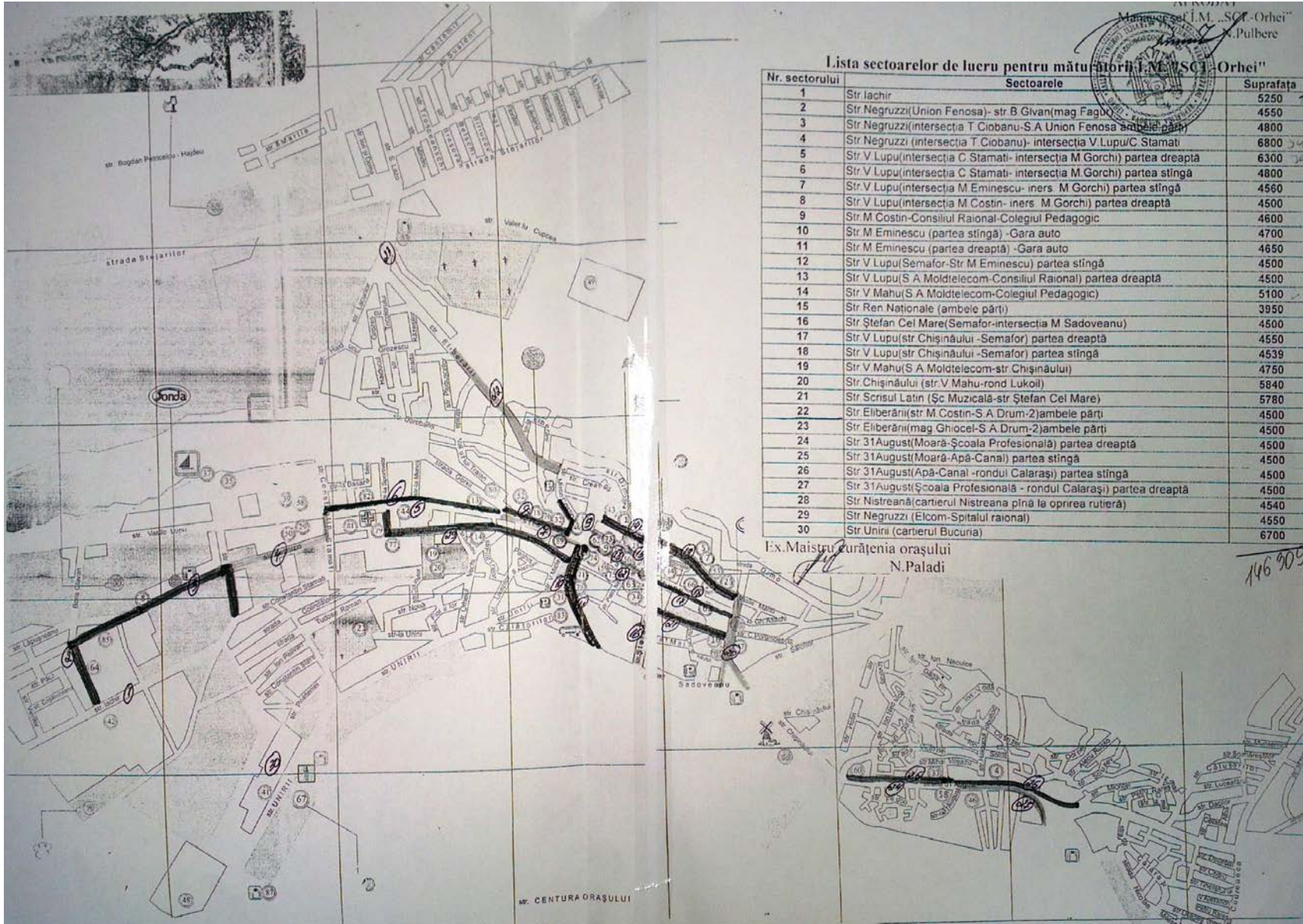


Anexa 24. Schema amplasării urnelor stradale pe străzile orașului Orhei





Anexa 25. Schema sectoarelor de lucru pentru măturători



Anexa 26. Sistemul de iluminat stradal (exterior)

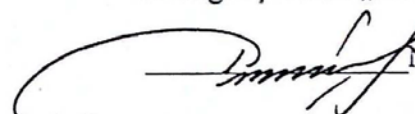
Anexa C

Sistemul de iluminat stradal (exterior)

Tipuri de lampi	Număr	Putere nominală (W)	Funcționare – numărul de ore pe an	Consum anual de energie (kWh / an)
Lămpi cu vapori de sodiu de înaltă presiune	981	150		
Lămpi cu vapori de sodiu de joasă presiune				
Descărcarea în vapori de mercur de înaltă presiune	117	93-250 W 14-125 W 10-400 W		
Descărcare în halogenuri metalice				
Fluorescente				
Fluorescente compacte				
LED				
Alte tipuri(precizați)			Total: 3780 h/an	Total: 666414 kWh/an

- 335 de puncte de iluminat stradal (piloni) înzestrate cu corpuri de iluminat funcționale pe străzile principale, tipuri de lămpi folosite cu vapor de sodiu de înaltă presiune 150 W.
- 763 puncte de iluminat stradal(piloni) înzestrate cu corpuri de iluminat funcționale pe străzile secundare, tipurile de lămpi folosite 646-DNT 150W, 14DRL 125 W, 10DRL 400W, 93DRL 250 W.
- Indicați numărul de puncte de iluminat stradal (piloni) unde lipsesc corpuri de iluminat funcționale (dar sunt necesare) pe străzile principale \_\_\_\_\_.
- 359 de puncte de iluminat stradal (piloni) unde lipsesc corpuri de iluminat funcționale (dar sunt necesare) pe străzi secundare.
- Sistemul de automatizare a sistemului de iluminat stradal (echipament de conectare / deconectare automată a echipamentului de iluminat):
  - panou de evidență- înzestrat cu contor și mijloace de protecție
  - panou de comandă – înrezistat cu aparate de protecție și comandă TĂ15
- Regimul / graficul de funcționare a sistemului de iluminat stradal pe parcursul anului (orele de conectare, deconectare...):
  - în lunile de primăvară – 19<sup>00</sup> - 06<sup>00</sup>
  - în lunile de vară – 22<sup>00</sup> – 04.<sup>00</sup>
  - în lunile de toamnă – 17<sup>00</sup> - 06<sup>00</sup>
  - în lunile de iarnă – 18<sup>00</sup> – 06<sup>00</sup>

## Anexa 27. Act de inventariere a rețelelor de iluminare publică și a punctelor de transformare din orașul Orhei la data de 07.11.2011

APROBAT  
Manager șef Î.M. „SCL-Orhei”

  
N. Pulbere  
L.Ș

**ACT**  
de inventariere a rețelelor de iluminare publică  
și a punctelor de transformare din orașul Orhei

07.11.2011

or.Orhei

1. Pe străzile nominalizate mai jos se găsesc următoarele mijloace materiale a rețelelor de iluminare publică, și următoarele puncte de transformare:

Nr./c	Denumirea străzilor	Nr. la schemă	Piloni	Corp de ilumin. (buc.)	Torsadă SIP	Torsadă LEA	Cablu subteran	Punct de transformare
1.	Str. V.Lupu	1	10	31			450 m	TP-464;246
	Str. V.Lupu	2	17	51			765m	TP-246
	Str. V.Lupu	3	38	24		1520		TP-208
	Str. V.Lupu	4	15	6	600			TP-236
2.	Str. Negruzzi	4	17	17		680		TP-236
	Str. Negruzzi	5	28	26	1035			TP-393
	Str. Negruzzi	12	21	20		800		TP-208
3.	Str. Iachir	5	33	43	830			TP-393
	Str. Iachir	6	43	31	1600			TP-393
4.	Str. Eliberării	7	59	60		1030		Centrala
5.	Str. Dimo	1	6	6		240		TP-464
	Str. Dimo	8	17	17		726		TP-214
6.	Str. V. Mahu	1	19	18	830			TP-464
	Str. V. Mahu	9	19	19	835			TP-463
7.	Str. M.Eminescu	12	32	32		960		208
8.	Str. 31 August	10	30	30	1113			TP-256
	Str. 31 August	11	24	12	840			TP-491
	Str. 31 August	19	4	4		195		TP-259
9.	Str. Ren. Naționale	9	29	14	495			TP-463
10.	Str. Șt. cel Mare	2	33	16	680			TP-246
11.	Str. Seris. Latin	2	38	20	650	239		TP-246
12.	Str. Chișinăului	1	30	19	500			TP-464
13.	Str. Costisei	22	16	9		640		214
14.	Str. Nistreana	11	5	5	200	185		TP-491
	Str. Nistreana	14	20	11	700			TP-491
15.	Str. Frunze	8	20	11	749			TP-214
16.	Str. Stejarilor	13	2	2		90(izol.)		TP-177
	Str. Stejarilor	15	39	17	1700			TP-177
17.	Str. Serghei Lazo	13	21	18	760			Centrala
18.	Str. Codrului	20	25	13	960	960		TP-491
19.	Str. Ion Soltos	16	18	10	683			TP-214
	Str. Ion Soltos	22	6	3		165		TP-256

1



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

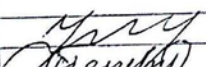
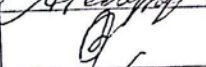
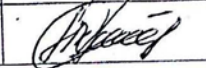
Acest document a fost elaborat cu suportul proiectului USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Compania ProConsulting. Viziunile exprimate nu corespund în mod obligatoriu celor ale Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) ori Guvernului SUA.

20.	Str. Ion Neculce	16	22	12		701		214
21.	Str. Maxim Gorichii	17	21	14	588	378		TP-208
22.	Str. Sportivă	17	8	4	300			TP-208
23.	Str. 1 Mai	2	32	16	480	50		TP-246
24.	Str. Tricolorului	18	19	17	853			TP-1
25.	Str. Boris Glavan	5	6	3	250			TP-393
26.	Str. Tamara Ceban	4	17	11		640		TP-236
27.	Str. Haiduc.Grozes	18	20	17	120	798		TP-1
28.	Str.Dorobanț		18	9		720		TP-1
29.	Str. Salciilor	19	17	10		640		TP-464
30.	Str. Porumbescu	19	13	7		494		TP-464
31.	Str. Gh. Asachi	1	8	5		278		TP-214
32.	Str. Constantin Stamat	17	6	4				TP-491
33.	Str. Decebal	20	11	2				TP-491
34.	Str. Haiducul Bujor	5	4	3		180		TP-214
35.	Str. Păcii	5	14	5		385		TP-393
36.	Str. Haiducul Tobultoc	22	13	5		384		TP-214
37.	Str. Cetate Albă	11	10	4	360			TP-491
38.	Str. Călătorilor	12	3	2		135		TP-208
39.	Str. Veronica Micle	12	8	2		240		TP-208
40.	Str. Neamul Șoimăreștilor	14	4	3	120			TP-491
41.	Str. Dacilor	14	8	1		320		TP-491
42.	Grădina publică	21	13	17		463		TP-464 , 463
43.	M.Sadoveanu		19	19	760			PT-246
44.	M.Sadoveanu		36	39	1659			PT-235
45.	Str.Unirii		14	14	547			PT-241
46.	Str.Unirii		9	9	373			PT-238
47.	Str.Unirii		26	26	2182			PT-237
48.	Str.Livezilor		10	5		360		PT-208
49.	Str.Orheiul Vechi		14	7		520		PT-208
50.	Str.Pagiș		5	3		160		PT-208
51.	Str.Chișinăului		21	14	360	440		PT-124
52.	Str.Piatra Neamț		10	5	360			PT-246
53.	Str.1 Mai		12	8	480			PT-246
54.	Str.Tineretului		7	3	210			PT-480
55.	Str.V.Alexandri		8	3		320		PT-480
56.	Str.Fîntinilor		8	3		320		PT-208
57.	Str.31August		11	11	440			PT-259
58.	31August(semafor)			30				PT-259
59.	Str.V.Lupu (semafor)			40			100	PT-246
60.	Str.Luciafărul		8	4		320		PT-491
61.	Str.Călușarilor		3	1		120		PT-491
62.	Str.Gagarin		4	2	80			PT-6
63.	Str.Unirii 4		2	1		80		PT-208
64.	Morol (Bucuria)		13	9		520		PT-237
65.	Str.Valul lui Traian		11	6		440		PT-434
66.	Str.Meșteșugarilor		5	3		200		PT-1
67.	Str.Doina și Ion		10	6	400			PT-771
68.	Str.Plugușorului		9	5	360			PT-177
69.	Str.Colindătorilor		20	10		800		PT-236

70	Str.Colinelor		4	3		160		PT-236
71	Str.Basarabiei		3	1		120		
72	Str.Lăpuşneanu		11	2		440		PT-393
73	Cimitir Unirii		7	1		280		PT-236
74	Str.Levanevscova		3	1		120		PT-208
75	Str.Rădăușanu		4	1		120		
76	Str.Șoimaru		4	2	120			PT-208
77	Miron Costin		16	6		608		PT-177
78	Str.31 August		2	2	80			PT-259
79	Str.Șevcenco		6	4		200		PT-177
80	Str.I.Creangă		6	1		200		PT-177
<b>Total</b>			<b>1390</b>	<b>1098</b>	<b>27242</b>	<b>22084</b>	<b>1315</b>	

49326 metri liniari

50641

Funcția deținută	Numele, prenumele	Semnătura
Șef adjunct	Garștea Iurie	
Înginer Energetic	Sîrbu Petru	
Șef secția „Amenajarea Orașului”	Struș Tudor	
Înginer tehnica securității	Marfescu Valeriu	