

# RAPORT

## Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

### Întreprinderea Municipală APĂ-CANAL Edineț



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

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



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.

**Chișinău, 15 septembrie 2014**

## Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

**Contractor:**

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

**Partener:**

Compania: ProConsulting SRL  
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)



## CUPRINS

<b>1. INTRODUCERE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Metodologia aplicată.....</b>	<b>10</b>
<b>2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Date generale.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Istoricul creării și activității .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Profilul de activitate .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Analiza juridică și instituțională.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 Armonizarea legislației naționale la legislația UE în contextul Acordului de Asociere .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2 Legislația aplicabilă .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.3 Analiza cadrului instituțional .....</b>	<b>20</b>
3.1.3.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului .....	20
3.1.3.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație.....	23
3.1.3.3 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire.....	38
3.1.3.4 Analiza Regulamentelor interne.....	40
3.1.3.5 Raporturi societate-fondatori.....	40
<b>3.1.4 Analiza aspectelor juridice.....</b>	<b>41</b>
3.1.4.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumator .....	41
3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat.....	43
3.1.4.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat.....	46
<b>3.1.5 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Analiza operațională.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 Analiza tehnică.....</b>	<b>49</b>
3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	49
3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate.....	61
3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare .....	64
3.2.1.4 Managementul energetic .....	64
3.2.1.5 Impactul de mediu .....	67
<b>3.2.2 Analiza de marketing .....</b>	<b>69</b>
3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare .....	69
3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii .....	72
3.2.2.3 Politica tarifară .....	95
3.2.2.4 Concurenți locali.....	108
3.2.2.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia.....	109

<b>3.2.3</b>	<b>Analiza procesului de management.....</b>	<b>110</b>
3.2.3.1	Planificarea strategică.....	110
3.2.3.2	Structura organizatorică.....	113
3.2.3.3	Sistemul de management.....	120
3.2.3.4	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță.....	128
<b>3.2.4</b>	<b>Analiza managementului resurselor umane.....</b>	<b>131</b>
3.2.4.1	Gestiunea resurselor umane.....	131
3.2.4.2	Analiza structurală a resurselor umane.....	136
3.2.4.3	Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	139
<b>3.3</b>	<b>Analiza financiar - contabilă.....</b>	<b>142</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Analiza managementului financiar.....</b>	<b>142</b>
3.3.1.1	Sistemul managementului financiar.....	142
3.3.1.2	Organizarea sistemului de evidență contabilă.....	144
<b>3.3.2</b>	<b>Analiza economico-financiară.....</b>	<b>145</b>
3.3.2.1	Analiza bilanțului.....	145
3.3.2.2	Analiza rezultatelor financiare.....	157
3.3.2.3	Analiza fluxului de numerar.....	167
<b>3.3.3</b>	<b>Analiza indicatorilor economico-financiar.....</b>	<b>168</b>
<b>3.4</b>	<b>Analiza SWOT.....</b>	<b>175</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Management strategic și organizațional.....</b>	<b>175</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Management operațional și tehnic.....</b>	<b>176</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Marketing și relații cu consumatorii.....</b>	<b>177</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Management financiar.....</b>	<b>178</b>
<b>4.</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXE</b>	<b>.....</b>	<b>212</b>

## **Lista tabelor**

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID.....	9
Tabelul 2. Principalele direcții de activitate ale ÎM „Apă-Canal” Edineș.....	12
Tabelul 3. Principalele reglementări ale UE prevăzute în Acordul de Asociere cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	13
Tabelul 4. Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	15
Tabelul 5. Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	16
Tabelul 6. Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării.....	19
Tabelul 7. Acte normative care reglementează activitatea Î.M. Apă – Canal Edineș.....	34
Tabelul 8. Analiza respectării prevederilor contractului - cadru.....	42
Tabelul 9. Date tehnice a stațiilor de pompare pe aducțiune.....	52
Tabelul 10. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material.....	52
Tabelul 11. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material.....	53
Tabelul 12. Conductele de alimentare cu apă clasificate după vîrstă și material.....	54

Tabelul 13. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material .....	54
Tabelul 14. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material .....	55
Tabelul 15. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material .....	55
Tabelul 16. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă .....	56
Tabelul 17. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre .....	56
Tabelul 18. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă .....	57
Tabelul 19. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre .....	58
Tabelul 20. Condițiile de calitate, stabilite prin normele în vigoare .....	61
Tabelul 21. Indicii de calitate a apei furnizate .....	62
Tabelul 22. Rezultatele analizelor probelor de apă efectuate la SEB ÎM “Apă-Canal” Edineț .....	63
Tabelul 23. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar .....	63
Tabelul 24. Consumul de energie electrică la stațiile de pompare apă potabilă .....	65
Tabelul 25. Consumul de energie pentru sistemul de canalizare a or.Edineț .....	66
Tabelul 26. Consumul de energie pentru sistemul de canalizare a or.Cupcini .....	66
Tabelul 27. Consumul specific de EE pentru evacuarea, transportarea și epurarea apelor uzate .....	66
Tabelul 28. Date privind volumele de apă dobândite și epurate convențional .....	67
Tabelul 29. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din or. Edineț și or. Cupcini .....	70
Tabelul 30. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare pe total localități .....	71
Tabelul 31. Numărul contractelor încheiate cu consumatorii ÎM la 30.06.2014 .....	78
Tabelul 32. Numărul de consumatori ai ÎM “Apă - Canal” Edineț care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014 .....	81
Tabelul 33. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare .....	96
Tabelul 34. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare .....	101
Tabelul 35. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv) .....	106
Tabelul 36. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi) .....	107
Tabelul 37. Principalii furnizori ai Întreprinderii .....	109
Tabelul 38. Planul anual de Activitate al Î.M. “Apă – Canal” Edineț pentru anul 2014 .....	111
Tabelul 39. Funcțiile fiecărui post existent în cadrul ÎM, necesarul de personal pe aceste posturi, condiții de muncă .....	114
Tabelul 40. Personalul de administrare al ÎM are următoarele funcții .....	121
Tabelul 41. Structura sistemului informațional .....	123
Tabelul 42. Includerea Fondatorului în procesul managerial .....	124
Tabelul 43. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM „Apă-Canal” Edineț .....	127
Tabelul 44. Nivelurile controlului intern .....	129
Tabelul 45. Instrumentele și modalitățile de comunicare .....	131
Tabelul 46. Evoluția ratei de fluctuație .....	136
Tabelul 47. Eficiența resurselor umane .....	138
Tabelul 48. Retribuirea muncii .....	139
Tabelul 49. Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în tabel .....	140
Tabelul 50. Sistemul de premiere a angajaților .....	140
Tabelul 51. Lista rapoartelor prezentate .....	144
Tabelul 52. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei .....	146
Tabelul 53. Principalii debitori ai companiei, lei .....	151
Tabelul 54. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale pe termen scurt 2012-trim. I 2014, lei .....	156
Tabelul 55. Rezultatele financiare .....	157
Tabelul 56. Structura și evoluția vânzărilor în dependență de volum și consumatori, m3 și lei .....	159
Tabelul 57. Tarifele pentru consumatori din orașele Edineț și Cupcini .....	160
Tabelul 58. Evoluția vânzărilor la alimentare cu apă în dependență de categoria de consumatori și tarif .....	161
Tabelul 59. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori .....	162

Tabelul 60. Analiza costului vânzărilor în dinamică .....	163
Tabelul 61. Analiza cheltuielilor în dinamică.....	166
Tabelul 62. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei .....	167
Tabelul 63. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	169
Tabelul 64. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	170
Tabelul 65. Viteza de rotație .....	171
Tabelul 66. Nivelul maxim de credite admisibile, lei .....	172
Tabelul 67. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	173
Tabelul 68. Calcularea pragului de rentabilitate.....	174

## **Lista figurilor**

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID .....	9
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	10
Figura 3. Harta orașului Edineș.....	48
Figura 4. Izvoarele lacului Racovăț.....	50
Figura 5. Vedere a lacului Racovăț, sursa de apă pentru orașul Edineș .....	50
Figura 6. Harta lacului Racovăț.....	51
Figura 7. Priza de apă Racovăț și stația de tratare Bădragii Vechi .....	52
Figura 8 Uzina de apă s.Badraji, raionul Edineș .....	52
Figura 9. Harta orașului Cupcini .....	57
Figura 10. Harta cu amplasamentul stației de epurare a orașelor Edineș și Cupcini .....	58
Figura 11. Gratar mecanic .....	59
Figura 12. Decantor primar .....	59
Figura 13. Vedere a filtrului biologic din exterior și din interior .....	59
Figura 14 Imagine a calității apelor uzate după treapta biologică în procesul de decantare secundară.....	60
Figura 15. Imagine a structurii de rezistență a construcțiilor SEAU.....	60
Figura 16. Harta sub – bazinului hidrografic Racovăț.....	68
Figura 17. Evoluția numărului de consumatori .....	69
Figura 18. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare .....	96
Figura 19. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare .....	96
Figura 20. Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare .....	97
Figura 21. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici .....	97
Figura 22. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici .....	98
Figura 23. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali .....	99
Figura 24. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali .....	99
Figura 25. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	100
Figura 26. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare .....	100
Figura 27. Cercul relațiilor cauză-efect privind aplicarea unui tarif insuportabil pentru consumatori.....	103
Figura 28. Cercul relațiilor cauză - efect în cazul tarifelor suportabile pentru populație, dar mici pentru întreținerea sistemelor conform normativelor în vigoare .....	103
Figura 29. Schema de analiză a tarifelor efective și aprobate .....	104
Figura 30. Evoluția volumului de apă facturată pe categorii de consumatori .....	105
Figura 31. Evoluția volumului de apă uzată facturată pe categorii de consumatori .....	106
Figura 32. Gradul de suportabilitate pe quintile apă și canalizare (costuri efective, consum 125l/p/zi) .....	108
Figura 33. Structura aparatului administrativ .....	122
Figura 34. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	132
Figura 35. Dezvoltarea strategiei de HR .....	132

Figura 36. Rata fluctuației .....	136
Figura 37. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014.....	137
Figura 38. Structura personalului .....	138
Figura 39. Salariul mediu lunar.....	140
Figura 40. Structura sistemii managementului financiar .....	142
Figura 41. Structura Activului.....	147
Figura 42. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora, mii lei .....	148
Figura 43. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013) .....	149
Figura 44. Structura activelor pe termen scurt.....	150
Figura 45. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale .....	150
Figura 46. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt.....	151
Figura 47. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare .....	152
Figura 48. Structura și evoluția pasivului, mii lei .....	153
Figura 49. Structura și evoluția Capitalului Propriu.....	154
Figura 50. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt .....	155
Figura 51. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă, lei și % .....	164
Figura 52. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei .....	165

## **Lista anexelor**

Anexa 1. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineș pentru elaborarea condițiilor tehnice .....	212
Anexa 2. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineș pentru conectare la apeductul orășenesc .....	213
Anexa 3. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineș pentru instalarea apometrului.....	214
Anexa 4. Schema de încadrare de funcții a ÎM Apă-Canal Edineș.....	215
Anexa 5. Decizia cu privire la aprobarea statelor de personal.....	220
Anexa 6. Fișa de post director tehnic .....	221
Anexa 7. Graficul achitării de către Î.M. “Apă-Canal” Edineș a plăților pentru energia electrică .....	224
Anexa 8. Metodologia de calcul a indicilor agregati .....	225

## **ABREVIERI**

**APL** – *Administrație Publică Locală*

**Art.** – *articol*

**CT** – *condiții tehnice*

**DPGCL** – *Direcția de producere a gospodăriei comunal – locative*

**EX** – *exemplu*

**HG** – *Hotărârea Guvernului*

**ÎM** – *Întreprindere Municipală*

**m<sup>3</sup>** – *metru cub*

**MO** – *Monitorul Oficial*

**NA** – *nota autorului*

**Nr.** – *număr*

**Or.** – *oraș*

**pers.** – *persoană*

**PF** – *persoane fizice*

**PJ** – *persoane juridice*

**RM** – *Republica Moldova*

**SA** – *Societate pe acțiuni*

**SPR** - *Secția Poliției Rutiere*

**SRL** – *Societate cu răspundere limitată*

**UM** – *unitate de măsură*

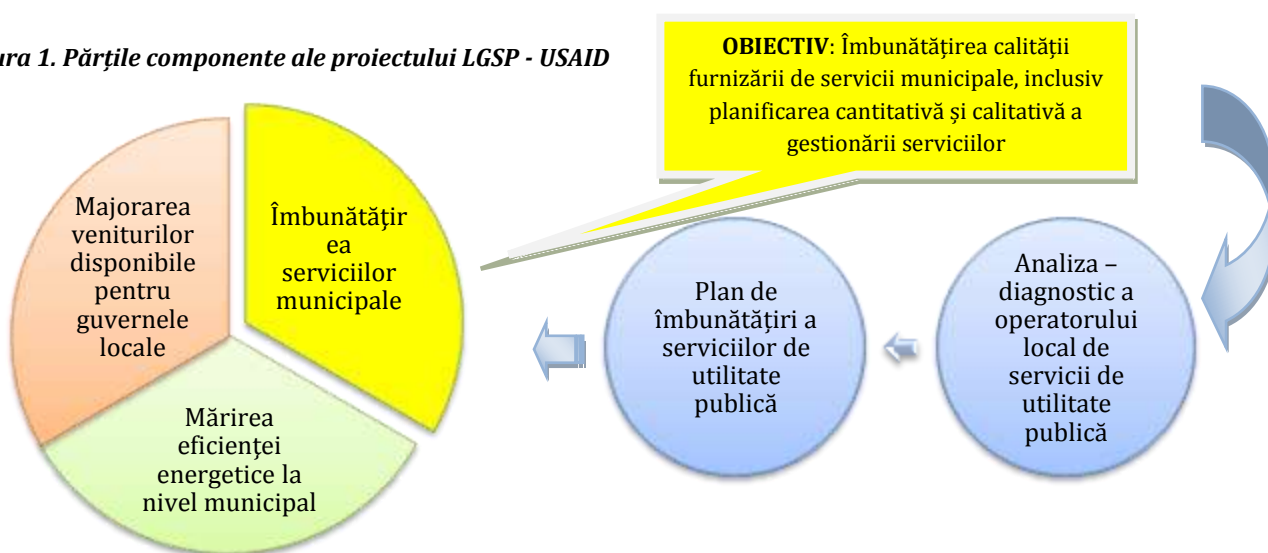


## 1. INTRODUCERE

### 1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

<p>Analiza-diagnostic este realizată în cadrul proiectului pentru susținerea autorităților publice locale (<b>The Local Government Support Project in Moldova - LGSP</b>) 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.</p>	<p><b>SCOPUL</b> proiectului <b>LGSP</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>acordarea asistenței autorităților publice locale în domeniul elaborării și implementării politicilor și procedurilor durabile, care contribuie la buna guvernare.</li> </ul> <p><i>Proiectul va îmbunătăți serviciile locale și infrastructura, ajutând autoritățile publice locale să sporească capacitatea de planificare, finanțare și administrare a infrastructurii, a serviciilor municipale.</i></p> <p>Acest fapt va consolida procesul de decentralizare și relațiile dintre autoritățile publice locale și cetățeni.</p>
---	--

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

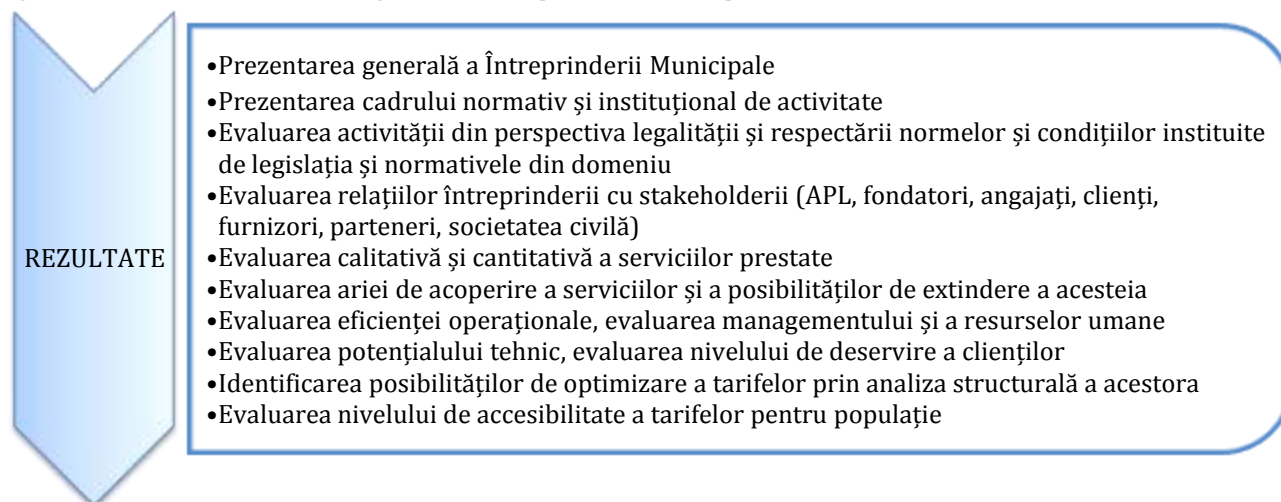
**SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia**

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

Nº	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare
1.	Călărași	Aprovizionare cu apă și canalizare
2.	Glodeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
3.	Edineț	Aprovizionare cu apă și canalizare
4.	Ocnița	Aprovizionare cu apă și canalizare
5.	Anenii Noi	Aprovizionare cu apă și canalizare
6.	Dondușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
7.	Criuleni	Aprovizionare cu apă și canalizare
8.	Râșcani	Aprovizionare cu apă și canalizare
9.	Fălești	Aprovizionare cu apă și canalizare
10.	Cimișlia	Aprovizionare cu apă și canalizare
11.	Basarabeasca	Aprovizionare cu apă și canalizare

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

Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



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

## 1.2 Metodologia aplicată

Metoda		Scop
Analiza cadrului normativ și instituțional		Analiza legilor, actelor normative în domeniu, legalității și nivelului de corespundere a activității prevederilor legale și normative. Identificarea organizațiilor naționale și locale ce determină activitatea în sector și influența acestora asupra activității. Identificarea Asociațiilor prezente în sector, apartenența Întreprinderii.
Cercetarea și consultarea documentelor oficiale, interne și externe		Familiarizarea cu activitățile desfășurate, analiza modului de organizare a proceselor interne. Analiza nivelului de înzestrare cu resurse. Analiza stakeholderilor.
Interviuri	cu reprezentanți APL	Evaluarea performanțelor actuale, determinarea viziunii strategice asupra dezvoltării, asupra îmbunătățirii serviciilor, stabilirea obiectivelor de dezvoltare. Stabilirea modului de alocare a resurselor.
	cu managementul Întreprinderilor Municipale	Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere, stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și distribuției rolurilor între management și fondator. Stabilirea principiilor și modului de organizare a relațiilor dintre Întreprindere și stakeholderi.
	cu angajații întreprinderii	Organizarea proceselor interne, determinarea modului și gradului de implicare a angajaților în activitatea Întreprinderii. Identificarea problemelor existente în activitatea curentă.
	cu experți	Identificarea posibilităților de organizare optimă a proceselor.
Administrarea chestionarelor (în format electronic și pe suport de hârtie)	Către APL	Identificarea datelor social-demografice, proiectelor în care a fost/este/va fi implicată Întreprinderea în calitate de beneficiar. Identificarea modalităților de interacțiune dintre Primărie și Întreprindere.
	General	Prezentarea generală. Identificarea elementelor de Management organizațional, strategic, Management al resurselor umane, operațional, Marketing și lucrul cu consumatorii, 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-financiar		Evaluarea stării financiare actuale, Analiza veniturilor și a costurilor, Evaluarea tarifelor.

## 2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

### 2.1 Date generale

<b>Denumire completă</b>	ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ „APA-CANAL»Edineț”
<b>Denumirea prescurtată</b>	IM„APA-CANAL»Edineț
<b>Forma juridică de organizare</b>	Întreprindere municipală
<b>IDNO<sup>1</sup></b>	1002604000720
<b>Rechizite bancare</b>	c/f 1002604000720, c/d 222442601183, c/b MOLD MD 2x326 Moldindconbank filiala Edineț.
<b>Data înregistrării de stat</b>	23.09.1996
<b>Modul de constituire</b>	Nou creată
<b>Sediu</b>	MD-4601, mun. Edineț, str. Octavian Cirimpei, 30, Republica Moldova
<b>Telefon</b>	0246 23135
<b>E-mail</b>	vitalie.sorocan@gmail.com
<b>Obiectul principal de activitate</b>	1. Captarea, epurarea și distribuția apei 2. Transporturi rutiere de mărfuri 3. Fabricarea articolelor din lemn
<b>Capital social</b>	93 903 lei
<b>Fondator</b>	Primăria municipiului Edineț Sediu: str. Octavian Cirimpei, 30, or. Edineț, Republica Moldova
<b>Administrator</b>	Sorocan Vitalie

### 2.2 Istoricul creării și activității

Întreprinderea Municipală „Apă-Canal” Edineț, a fost fondată la 31 iulie 1996, conform ordinului nr. 61 din 31.07.1996 a Ministerului serviciilor comunale și exploatării Fondului locativ al R.Moldova prin reorganizarea Direcției de producere a gospodăriei locativ-comunale Edineț, separând din componența ei Direcția de producere a gospodăriei apeducte și canalizare „Apă-Canal”, înregistrată la Camera înregistrării de Stat la 23.09.1996 cu numărul de înregistrare 133019913, cod fiscal 1053228 și adresa juridică MD 4601, mun. Edineț, str. O.Cerempei, 30 și reorganizată la 06.10.2000 în întreprindere Municipală „Apă Canal”Edineț, cod fiscal 1002604000720.

Fondatorul întreprinderii este Consiliul Orașenesc Edineț, care a transmis în capitalul statutar al întreprinderii bunuri în valoare de 93903 lei.

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

## 2.3 Profilul de activitate

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

- ★ îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;
- ★ realizarea unei infrastructuri de alimentare cu apă și canalizare moderne;
- ★ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ★ protecția mediului.

Conform Statutului, aprobat de către Primăria mun. Edineț prin Decizia nr.14 din 30.01.2001, „Apă-Canal” Edineț desfășoară următoarele genuri de activitate:

- Captarea, epurarea și distribuirea apei;
- Servicii de transportare a mărfurilor și altor servicii de expediere și transport la comanda beneficiarului;
- Fabricarea articolelor din lemn;
- Alte lucrări de construcții a clădirilor;
- Comerț cu ridicata a materialelor de construcție, articole de fierărie, utilajului de apeduct și încălzire, alte materiale auxiliare

**Tabelul 2. Principalele direcții de activitate ale ÎM „Apă-Canal” Edineț**

<b>Alimentarea cu apă</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>captarea apei</i></li> <li>• <i>tratarea apei</i></li> <li>• <i>distribuirea apei către consumatori</i></li> <li>• <i>gestiunea lucrului cu consumatorii, inclusiv citirea contoarelor, emiterea facturilor, colectarea plăților și recuperarea datoriilor</i></li> </ul>
<b>Evacuarea apelor uzate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>colectarea și evacuarea apelor uzate de la consumatori</i></li> <li>• <i>epurarea apelor uzate captate de la consumatori</i></li> <li>• <i>supravegherea deversărilor apelor uzate în sistemul de canalizare</i></li> <li>• <i>întreținerea sistemului de evacuare a apelor uzate</i></li> </ul>

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

Principalii clienți ai întreprinderii sunt consumatori de apă persoane fizice-locuitori al or. Edineț și or. Cupcini și întreprinderile SA”Inlac”, SA”Natur-Bravo”, întreprinderile bugetare (școli, grădinițe, spitalul raional). Rețelele de producere ale întreprinderii la moment sunt uzate fizic și moral și necesită reconstrucții capitale. Cu sistem de canalizare sunt asigurați doar 50-60% din populație, iar cu apa cca 90% din orașele Edineț și Cupcini. ÎM „Apă-Canal” Edineț deservește cca 4000 gospodării din Edineț și aproximativ 2000 din Cupcini. ÎM „Apă-Canal Edineț” efectuează captarea apei din două surse: din bazinul acvatic al afluenților râului Prut (99,5%) și din fântânile arteziene (0,5%).

### 3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

#### 3.1 Analiza juridică și instituțională

##### 3.1.1 Armonizarea legislației naționale la legislația UE în contextul Acordului de Asociere

Republica Moldova, fiind în procesul de negociere a Acordului de Asociere la Uniunea Europeană, și-a luat un șir de angajamente pentru alinierea legislației și standardelor din sectorul de alimentare cu apă la Directivele Comunitare.

Alinierea la legislația Uniunii Europene este o obligațiune asumată prin Acordul de parteneriat și Cooperare (APC), semnat între Republica Moldova, Comunitățile Europene și Statele Membre. Viitorul cadru juridic va reglementa relațiile bilaterale Republica Moldova – Uniunea europeană în contextul negocierii și semnării Acordului de Asociere (AA).

Actele legislative și normative ale republicii Moldova, care stabilesc proceduri de organizare și tehnici legislative sunt următoarele:

1. Legea nr.780 – XV din 27 decembrie 2001 cu privire la actele legislative;
2. Legea nr.317 – XV din 18 iulie 2003 cu privire la actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale;
3. Hotărârea Guvernului nr.1345 din 24 noiembrie 2006 cu privire la reglementarea mecanismului de armonizare a legislației naționale cu acquis-ul comunitar.

Acordul de Parteneriat și Cooperare (APC) încheiat între Republica Moldova, Comunitățile europene și Statele Membre prevede obligația pentru țara noastră armonizarea legislației. Conform articolului 50 al APC, Moldova și-a asumat responsabilitatea asigurării treptate a compatibilității legislației proprii cu cea a Uniunii Europene.

Acordul de Asociere, care este în proces de pregătire pentru a fi semnat, după ratificările necesare de către parlamentele naționale ale tuturor Statelor Membre ale Uniunii Europene, va reglementa relațiile politice, economice, de comerț și dezvoltare, cooperare sectorială, crearea unei zone de liber schimb, armonizarea legislației, asistență din partea UE și instituții comune pentru implementare.

Proiectul Acordului de Asociere prevede o clauză generală de armonizare a legislativă treptată a legislației naționale existentă și a celei de viitor a Moldovei cu legislația și standardele UE.

**Tabelul 3. Principalele reglementări ale UE prevăzute în Acordul de Asociere cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare**

Nr. reglementare și data intrării în vigoare	Descriere reglementare
Directiva 2003/4/CE și de abrogare a Directivei 90/313/CEE a Consiliului	privind accesul publicului la informațiile despre mediu
Directiva 2003/35/CE și de modificare a Directivelor 85/337/CEE și 96/61/CE ale Consiliului in ceea ce privește participarea publicului și accesul la justiție	de instituire a participării publicului la elaborarea anumitor planuri și programe privind mediul
Directiva 2008/50/CE.	privind calitatea aerului înconjurător și un aer mai curat pentru Europa
Directiva 1999/32/CE și de modificare a Directivei 93/12/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003 și Directiva 2005/33/CE	privind reducerea conținutului de sulf din anumiți combustibili lichizi

Nr. reglementare și data intrării în vigoare	Descriere reglementare
Directiva 94/63/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind controlul emisiilor de compuși organici volatili (COV) rezultați din depozitarea carburanților și din distribuția acestora de la terminale la stațiile de distribuție a carburanților
Directiva 2004/42/CE și de modificare a Directivei 1999/13/CE	privind limitarea emisiilor de compuși organici volatili cauzate de utilizarea de solvenți organici în anumite vopsele și lacuri și în produsele de refinisare a vehiculelor
Directiva 2001/81/CE	privind plafoanele naționale de emisie pentru anumiți poluanți atmosferici.
Directiva 2000/60/CE de stabilire a unui cadru de politica comunitara in domeniul apei, modificată de Directivele 2008/32/CE, 2008/105/CE și 2009/31/CE și de Decizia 2455/2001/CE – transpusă total	de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei
Directiva 2007/60/CE	privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații.
Directiva 91/271/CEE, modificată prin Directiva 98/15/CE și Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind tratarea apelor urbane reziduale
Directiva 98/83/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind calitatea apei destinate consumului uman
Directiva 91/676/CEE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole
Directiva 2008/98/CE	privind deșeurile
Directiva 1999/31/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind depozitele de deșuri
Directiva 2006/21/CE și de modificare a Directivei 2004/35/CE	privind gestionarea deșeurilor din industriile extractive
Directiva 2009/147/CE	privind conservarea păsărilor sălbatice
Directiva 92/43/, modificată prin Directiva 97/62/CE, Directiva 2006/105/CE și Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	CE privind conservarea habitatelor naturale și a speciilor de faună și floră sălbatică
Directiva 2010/75/UE a Parlamentului European și a Consiliului	privind emisiile industriale (prevenirea și controlul integrat al poluării) (reformare)
Directiva 96/82/CE, modificată prin Directiva 2003/105/CE și Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind controlul asupra riscului de accidente majore care implică substanțe periculoase

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

### **3.1.2 Legislația aplicabilă**

În prezent legislația RM conține o serie de acte normative care reglementează serviciul de alimentare cu apă și de canalizare.

În primul rând este important de menționat faptul că articolul 37 din Constituția Republicii Moldova garantează dreptul la un mediu înconjurător sănătos. Prin urmare, statul este obligat să ia acele măsuri necesare pentru eliminarea elementelor de pericol pentru viață și sănătate, pentru domeniul AAC acest lucru traducându-se în dezvoltarea și menținerea unui sistem funcțional, reglementat și supravegheat.

În acest sens, pe plan legislativ domeniul alimentării cu apă și canalizării este reglementat de un șir de acte normative elaborate, adoptate și modificate conform condițiilor și prevederilor noi, dar care mai trebuie să fie perfecționate, respectiv:

**Tabelul 4. Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare**

<b>Nr. Act normativ</b>	<b>Denumire și data de publicare în Monitorul Oficial</b>	<b>Scurta descriere</b>
<b>Legea nr. 436-XVI 28.12.2006</b>	privind administrația publică locală	determină și stabilește modul de organizare și funcționare a autorităților administrației publice în unitățile administrativ-teritoriale
<b>Legea nr. 272 din 23.12.2011</b>	apelor Publicat : 26.04.2012 în Monitorul Oficial Nr. 81 art Nr : 264 Data intrării in vigoare : 26.10.2013	Prezenta lege, parțial armonizată cu directivele Consiliului: nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale și nr. 91/676 CEE din 12 decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole, cu directivele Parlamentului European și ale Consiliului: nr. 2000/60/CE din 23 octombrie 2000 privind stabilirea unui cadru de politică comunitară în domeniul resurselor de apă; nr. 2006/7/CE din 15 februarie 2006 privind gestionarea calității apei pentru scăldat; nr. 2007/60/CE din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații; nr. 2008/105/CE din 16 decembrie 2008 privind standardele de calitate a mediului în domeniul apei, creează cadrul legal necesar gestionării, protecției și folosinței apelor.
<b>Legea nr.1402-XV din 2002</b>	a serviciilor publice de gospodărie comunală	stabilește cadrul juridic unitar privind înființarea și organizarea serviciilor publice de gospodărie comunală în unitățile administrativ-teritoriale, inclusiv monitorizarea și controlul funcționării lor
<b>Legea nr. 272-XIV din 10.02.1999</b>	cu privire la apa potabilă	stabilește cerințe pentru asigurarea exploatării sigure a serviciului de alimentare cu apă și necesită să fie revizuită în conformitate cu Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman
<b>Legea nr.10-XVI din 3.02. 2009</b>	privind supravegherea de stat a sănătății publice	care are drept scop asigurarea condițiilor optime pentru protecția și promovarea sănătății populației și îmbunătățirea calității vieții
<b>Legea nr.303 din 13.12.2013</b>	a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare	reglementează cadrul juridic unitar privind înființarea, organizarea, gestionarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și controlul funcționării în localități a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă, industrială și de canalizare a apelor uzate menajere, inclusiv prin stabilirea competențelor autorităților publice în domeniul AAC

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

Analiza cadrului legal din domeniul protecției mediului și serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, identifică un număr rezonabil de legi și acte normative care reglementează activitățile din sector. Problema esențială a fenomenului este neexecutarea acestor legi de actorii implicați în proces și lipsa unor mecanisme de monitorizare și de control asupra respectării legislației.

Mai mult ca atât , societate nu este pregătită ca să ceară respectarea drepturilor, în cazul dat în calitate de consumatori, pentru calitatea serviciilor prestate.

Aceeași situație există în relațiile dintre administrația publică locală și operatorii de servicii, când dorințele politice prevalează asupra realității necesităților operaționale. Aceasta se referă în primul rând la politica tarifară promovată de APL, declanșând prin acțiunile sale de manipulare cu procesul de aprobare a tarifului, riscuri avansate de declin financiar al operatorilor de servicii și aducerea lor în zona insolvențabilității. Efectele momentane prevalează asupra factorilor de dezvoltare durabilă a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.

Deja un șir de legi care vizează activitățile din domeniul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare au fost parțial armonizate cu legislația comunitară. De exemplu Legea apelor, Nr.272 din 23.12.2011, publicată în data de 26.04.2012 și care a intrat în vigoare în 26.10.2013. Această lege este parțial armonizată cu Directivele Consiliului Europei: nr.91/271/CEE din 21mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale și nr. 91/676 CEE din 12 decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole, cu directivele Parlamentului European și ale Consiliului: nr. 2000/60/CE din 23 octombrie 2000 privind stabilirea unui cadru de politică comunitară în domeniul resurselor de apă; nr. 2006/7/CE din 15 februarie 2006 privind gestionarea calității apei pentru scăldat; nr. 2007/60/CE din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații; nr. 2008/105/CE din 16 decembrie 2008 privind standardele de calitate a mediului în domeniul apei, creează cadrul legal necesar gestionării, protecției și folosinței apelor. Articolul 62 (2) atribuie Guvernului următoarele sarcini:

- a) în termen de 6 luni de la adoptarea prezentei legi, va înainta în Parlament propuneri privind aducerea legislației în vigoare în concordanță cu legea;
- b) în termen de 18 luni de la adoptarea prezentei legi: va revizui și va aduce actele sale normative în concordanță cu prevederile acesteia; va elabora și va aproba actele normative necesare implementării ei.

Analizând procesul de implementare a legislației sectoriale și al actelor normative în activitățile operatorului de servicii, au fost constatate următoarele:

1. Procesul de elaborare a proiectelor de legi pentru sectorul de alimentare cu apă și de canalizare este atribuit Ministerului Mediului;
2. Există un sistem de participare și transparență în procesul decizional a factorilor interesați în elaborarea politicilor și legislației în sectorul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare. Vezi adresa web - <http://mediu.gov.md/index.php/transparența-in-procesul-decizional/proiecte-de-legi>.
3. Managementul operatorilor este destul de indiferent de procesul de elaborare a cadrului legislativ sectorial din motive de lipsă de capacități profesionale în cadrul întreprinderii.
4. Lipsește un mecanism de monitorizare și control a implementării actelor legislative în activitățile de bază a sectorului de alimentare cu apă și de canalizare.

### **Legislația secundară cu privire la sectorul de alimentare cu apă și sanitație**

În cadrul mai multor analize privind starea lucrărilor în domeniul asigurării cadrului instituțional pentru sectorul de alimentare cu apă a fost menționat faptul insuficienței legislației secundare. Din momentul publicării Legii nr.303 din 13.12.2013 a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare, Agenției Naționale de Reglementare în Energetică (ANRE) i se atribuie responsabilitatea pentru elaborarea cadrului normativ pentru funcționarea sistemelor. Nivelul legislației secundare în prezent este redat în tabelul următor:

**Tabelul 5. Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare**

<b>Nr. Act normativ</b>	<b>Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial</b>	<b>Scurta descriere</b>
Hotărîrea Guvernului nr.931 din 20.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului cu privire la cerințele de calitate a apelor subterane	Stabilește atât cerințele de calitate a apelor subterane, cât și normele privind starea apelor subterane, obiectivele de gestionare ale acestora, precum și normele privind modul de folosință și protecție a apelor subterane împotriva efectelor oricărui tip de poluare. Transpune parțial articolul 4 și anexa V din Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, publicată în



Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
		Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 327 din 22 decembrie 2000, precum și Directiva 2006/118/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 12 decembrie 2006 privind protecția apelor subterane împotriva poluării și a deteriorării, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 372 din 27 decembrie 2006.
Hotărîrea Guvernului nr. 934 din 15.08.2007	„Cu privire la instituirea sistemului informațional automatizat «Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate»”	care reglementează calitatea apei potabile și stabilește cerințele programelor de monitorizare și de raportare a calității apei potabile
Hotărîrea Guvernului nr. 950 din 25.11.2013	„Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale (în continuare – Regulament) transpune parțial prevederile Directivei Consiliului nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale
Hotărîrea Guvernului nr. 656 din 27.05.2002	cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare Publicat în MO nr.071 din 06.06.2002 art.750	determină relațiile dintre prestatorii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și consumatorii acestor servicii
Hotărîrea Guvernului nr. 619 din 16.08.1994	despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova Publicat în MO nr.3/26 din 08.09.1994	interzice pe viitor întreprinderilor și gospodăriilor în fază de proiectare și construcție utilizarea apelor subterane cu calități potabile în scopuri tehnice și industriale (cu excepția întreprinderilor industriei alimentare și alimentației publice). localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă și a căror populație și infrastructură social-economică sînt asigurate cu apă în volum deplin se interzice forarea de noi fîntîni arteziene pentru utilizarea apelor subterane fără acordul organizațiilor ce prestează servicii de alimentare centralizată cu apă și de canalizare
Hotărîrea Guvernului nr. 1006 din 13.09.2004	pentru aprobarea Regulamentului cu privire la concesionarea serviciilor publice de gospodărie comunală Publicat în MO nr.171 din 17.09.2004	stabilește cadrul juridic unitar privind etapele și condițiile ce trebuie îndeplinite în procedura de concesionare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și a altor servicii publice de gospodărie comunală, indiferent de forma de proprietate a operatorului și forma organizatorică de gestionare
Hotărîrea Guvernului nr. 1228 din 13.11.2007	pentru aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă Publicat : 23.11.2007 în Monitorul Oficial Nr. 180-183 art Nr : 1287	se aplică tuturor raporturilor juridice apărute în legătură cu achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă se extind asupra tuturor întreprinderilor și organizațiilor a căror activitate ține de alimentarea cu apă (operatori), precum și asupra instituțiilor publice, agenților economici și proprietarilor de locuințe, indiferent de forma lor de proprietate și apartenența departamentală

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
Hotărârea Guvernului nr. 228 din 15.03.2005	cu privire la aprobarea Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova pînă în 2015 și a Primului Raport Național »Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova«	Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova pînă în 2015 Realizarea angajamentului ce reiese din Declarația Milenară, adoptată la Summit-ul Organizației Națiunilor Unite, accelerării dezvoltării social-economice și implementării Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în problemele ce țin de reducerea sărăciei, dezvoltarea resurselor umane, asigurarea unui mediu durabil și evaluarea procesului de implementare a acestora
Regulament Igienic, Nr.06.63.18 – 96 din 23.02.1996	Cerințe privind calitatea apei potabile la aprovizionarea decentralizată. Protecția surselor.Amenajarea și menținerea fântânilor, cișmelelor Protocolul nr.2 din 14 februarie 1996	în scopul aprovizionării cu apă potabilă inofensivă a populației, prevenirii și lichidării poluării posibile a surselor de alimentare decentralizată cu apă
Regulament Igienic, Nr.06.6.3.23 din 03.07.1997	Protecția bazinelor de apă contra poluării	Prezentul regulament este destinat medicilor igienisti, inginerilor insliUițiilor de proiectare, inginerilor constructori, specialiștilor în domeniul protecției mediului înconjurător (ecologi), regiilor «Apă-canal», serviciilor gospodăriei comunale și de exploatare a locuințelor, inginerilor tehnologi a obiectivelor industriale la care se formează ape reziduale, specialiștilor în piscicultura și irigare a câmpurilor agricole.
Regulament Igienic, Nr.06.6.3.16 din 31.10.1995	Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă	prezintă directiva normativă a Republicii Moldova, ce stabilește cerințele igienice (normative) cu privire la proiectarea, construirea și exploatarea apeductelor destinate aprovizionării populației cu apă potabilă inofensivă și favorabilă după calitățile organoleptice, fizicochimice și microbiologice.
Regulament-Cadru Ordinul nr.40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului	privind recepționarea apleor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților	stabilirea condițiilor de evacuare a apelor uzate ale agenților economici în sistemele de canalizare ale localităților, astfel încât să se asigure funcționarea normală a rețelelor și instalațiilor, precum și protejarea mediului de efectele descărcărilor de ape uzate.
Hotărârea Guvernului nr. 199 din 20.03.2014	cu privire la aprobarea Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014 – 2028)	care se axează pe necesitatea perfecționării cadrului legislativ și instituțional în conformitate cu Directivele UE, astfel încât populația să poată beneficia de servicii calitative, de model nou, european
Hotărârea Guvernului nr. 950 din 25.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	

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

La un moment dat în Republica Moldova s-a declanșat un proces de dezvoltare a bazei normative naționale. În același timp, se menționează că sunt încă valabile pe teritoriul țării documente normative editate în Uniunea Sovietică. În mare măsură, aceasta se referă la documentele și standardele din sectorul de alimentare cu apă și canalizare. Luînd în considerație faptul că durata de viață a unui standard este de 10 ani, se subînțelege că dezvoltarea durabilă a infrastructurii de apă și ape uzate în baza documentelor editate în anii 1984-1985 nu este posibilă. Tabelul 55 prezintă datele privind documentele normative aprobate pentru sectorul de alimentare cu apă și canalizare în R.Moldova.

**Tabelul 6. Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării**

<b>Indicativ reglementare tehnică</b>	<b>Denumire reglementare tehnică</b>	<b>Act legislativ de aprobare</b>
NCM L.01.07 - 2005	Regulament privind fundamentarea proiectelor investiționale în construcții	APROBAT: Ordinul Directorului general al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului nr. 74 din 24 martie 2005, cu punerea în aplicare de la 1 iulie 2005.
NCM A.07.02 - 99	Procedura de elaborare, avizare, aprobare și conținutul-cadru al documentației de proiect pentru construcții. Cerințe și prevederi principale	APROBAT de Ministrul dezvoltării teritoriului, construcțiilor și gospodăriei comunale prin ordinul nr. 14 din 12 februarie 1999, cu aplicare din 1 aprilie 1999
NCM D.01.01-97	Hidrologie, hidrogeologie, lucrări de amenajare a bazinelor hidrografice ale torenților și de îmbunătățiri funciare.Terminologie	APROBAT de Ministrul Dezvoltării Teritoriului, Construcțiilor și Gospodăriei Comunale al Republicii Moldova prin ordinul nr. 76 din 05 august 1997, cu aplicare din 01 septembrie 1997.
CP G.03.02 - 2006	Proiectarea și montarea conductelor sistemelor de alimentare cu apă și canalizare din materiale de polimeri	APROBAT Agenția Construcții și Dezvoltare a Teritoriului a Republicii Moldova prin ordinul nr. 24 din 20 februarie 2007, cu aplicare din 1 iulie 2007.
CP G.03.04 - 2011	Proiectarea, montarea și exploatarea sistemelor de canalizare interioară din țevi din polipropilenă	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor al Republicii Moldova nr. 99 din 26 octombrie cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
CP G.03.05 - 2011	Proiectarea și montarea sistemelor interioare de alimentare cu apă și încălzire a clădirilor din țevi de cupru	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor al Republicii Moldova nr. 96 din 26 octombrie cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
CP G.03.06 - 2011	Proiectarea și montarea conductelor subterane de canalizare din țevi plastice armate cu fibre de sticlă	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor prin ordinul nr. 107 din 08 noiembrie 2011 cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
	Regulamentul privind exploatarea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.	Ordin nr.6 din 24.01.2006 Agenția Dezvoltare Regională
СНип 2.04.02-84*	Водоснабжение Наружные сети и сооружения	Ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor nr.22a din 28 februarie 2014 (publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.03.2014, nr.66-71,art.355
СНип 2.04.03-85	Канализация. Наружные сети и сооружения	
СНип 2.06.15-85	Инженерная защита территории	

<b>Indicativ reglementare tehnică</b>	<b>Denumire reglementare tehnică</b>	<b>Act legislativ de aprobare</b>
	от затопления и подтопления	
СНиП 2.04.01-85	Внутренний водопровод и канализация зданий	
ГОСТ 12.3.006-75*	Система стандартов безопасности труда. Эксплуатация водопроводных и канализационных сооружений и сетей. Общие требования безопасности;	

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

Procesul de reînnoire a normelor și reglementărilor în construcții pentru domeniul alimentării cu apă, canalizarea și epurarea apelor uzate decurge destul de anevoios pe parcursul a 23 de ani de independență. În tabelul 4 sunt redată numai o mică parte din normativele în vigoare, care sunt deja moral învechite și sunt editate în limba rusă care nu este obligatorie pe teritoriul țării.

Republica Moldova este parte semnatară a unui șir de convenții și parteneriate relevante pentru sectorul alimentare cu apă și sanitație: Convenția Espoo, Convenția de la Helsinki privind protecția și utilizarea cursurilor de apă transfrontaliere și a lacurilor internaționale și Protocolul privind Apa și Sănătatea din cadrul acestei convenții, Convenția Comisia Internațională pentru Protecția Fluviului Dunăre, acorduri bilaterale cu Ucraina și România.

### **3.1.3 Analiza cadrului instituțional**

#### **3.1.3.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului**

Instituțiile și organizațiile care au o influență asupra sectorului apei, includ o șir de entități de diferite niveluri:

**Parlamentul Republicii Moldova** este organul reprezentativ suprem al statului și are putere legislativă exclusivă în stat. Între altele, parlamentul aprobă direcțiile principale ale politicii interne. Principalele documente ce vizează apa, aprobate de către parlament sunt:

- Concepția politicii naționale în domeniul resurselor de apă, Hotărârea Parlamentului (HP) Nr. 325-XV din 18 iulie, 2003;
- Concepția politicii de mediu a Republicii Moldova, HP Nr. 605-XV din 2 noiembrie 2001.

**Președintele** țării, între altele, are puterea de promulgare a legilor. Tot Președintele este abilitat să întreprindă măsuri în vederea securității naționale a statului, inclusiv a securității mediului.

**Guvernul** își atribuie următoarele competențe:

- (1) Guvernul asigură realizarea politicii generale de stat în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare conform programului de guvernare.
- (2) Guvernul își exercită atribuțiile în domeniul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare prin:
  - a) inițierea și prezentarea spre adoptare Parlamentului a unor proiecte de acte legislative privind reglementarea activității serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
  - b) aprobarea de acte normative în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare în conformitate cu concepțiile privind dezvoltarea socioeconomică, urbanismul și amenajarea teritoriului, protecția și conservarea mediului;

c) implementarea în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare a mecanismelor specifice economiei de piață, crearea unui mediu de concurență, atragerea capitalului privat, promovarea de parteneriat public-privat și a privatizării.

(3) Guvernul sprijină autoritățile administrației publice locale în vederea înființării, dezvoltării și îmbunătățirii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, promovării parteneriatului și asocierii unităților administrativ-teritoriale pentru crearea și exploatarea unor sisteme tehnico-edilitare de interes comun. Sprijinul se acordă, la solicitarea acestora, prin intermediul organelor centrale de specialitate ale administrației publice, sub formă de asistențe tehnice și/sau financiare, metodologice și consultativ-informaționale, în condițiile legii.

**Cancelaria de Stat a Guvernului Republicii Moldova**, între altele, este responsabilă de asigurarea coordonării procesului de planificare a politicilor publice în conformitate cu prioritățile programului guvernului.

În rândul ministerelor și autorităților administrației centrale există câteva instituții responsabile de domeniul apei.

Acestea sunt:

**Ministerul Mediului (în continuare – Ministerul)** este organul central de specialitate al administrației publice care elaborează și promovează politica statului în domeniul protecției mediului și utilizării raționale a resurselor naturale, managementului deșeurilor, conservării biodiversității, cercetărilor geologice, folosirii și protecției subsolului, hidroameliorației, gospodăririi resurselor de apă, aprovizionării cu apă și canalizare, reglementării activităților nucleare și radiologice, controlului ecologic de stat, hidrometeorologiei și monitoringului calității mediului.

Cadrul instituțional cu implicații directe în domeniul mediului la nivel național, raional și local, este reprezentat de o serie de instituții publice, coordonate de Ministerul Mediului, cu atribuții în protecția mediului și monitorizarea respectării programelor de măsuri adoptate la nivel raional și local.

Ministerul Mediului, are rolul cel mai important în procesul de realizare a politicii în domeniile mediului și dezvoltării durabile la nivel național, elaborarea strategiei și reglementărilor specifice de dezvoltare și armonizare a acestor activități în cadrul politicii generale a Guvernului, asigurarea și coordonarea aplicării strategiei Guvernului în domeniile respective, îndeplinind rolul de autoritate de stat, de sinteză, coordonare și control în aceste domenii.

Ministerul Mediului este implicat în procesul de accesare a investițiilor europene, fiind coordonatorul național pentru investițiile necesare în infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare.

### **Inspectoratul Ecologic de Stat**

Inspectoratul Ecologic de Stat se afla în subordinea Ministerului Mediului și îndeplinește următoarele atribuții:

- în domeniul realizării politicii de mediu;
- în domeniul exercitării controlului ecologic și geologic de stat.

Atribuții generale în domeniul realizării politicii de mediu:

- participă la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale de acțiuni în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale;
- participă la elaborarea și avizarea proiectelor de acte legislative și normative privind protecția mediului și utilizarea resurselor naturale;
- participă la elaborarea și implementarea convențiilor, acordurilor regionale și internaționale ce țin de protecția mediului;
- monitorizează factorii de mediu și organizează controlul ecologic de stat;

- participă la elaborarea și coordonarea normativelor ecologice, standardelor, metodologiei de calcul al prejudiciului cauzat mediului, asigură aplicarea acestora în teritoriu;
- organizează, în limitele competenței, seminare, conferințe la nivel republican, regional și internațional, participă la simpozioane regionale și internaționale, la pregătirea și instruirea cadrelor în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale.

Atributii generale in domeniul exercitării controlului ecologic și geologic de stat:

- exercită controlul de stat și supraveghează respectarea actelor legislative și normative în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale, de către agenții economici cu orice formă de proprietate și apartenență departamentală și persoanele fizice, inclusiv străine;
- supraveghează respectarea normativelor și cerințelor ecologice, a instrucțiunilor, recomandărilor, normelor de folosire a resurselor naturale a normelor de utilizare a produselor și substanțelor nocive, a deșeurilor;
- exercită controlul privind respectarea și aplicarea normelor de protecție a mediului la amplasarea, proiectarea și construcția obiectelor, valorificarea noilor tehnologii, instalarea utilajelor noi, precum și asupra modului de utilizare de către agenții economici a mijloacelor financiare destinate protecției mediului;
- exercită controlul privind respectarea normelor ecologice, efectuarea măsurilor de menținere și conservare a biodiversității și de utilizare a faunei cinegetice;
- efectuează expertiza ecologică de stat a documentației de proiect pentru construcția, extinderea, reconstrucția, reutilizarea, modernizarea, reprofilarea, conservarea, demolarea și lichidarea obiectelor în corespundere cu actele normative;
- sistează activitatea agenților economici în cazul nerespectării cerințelor legislației și normelor ecologice;
- supraveghează folosirea resurselor acvatice, respectarea normelor speciale de consum, regimului special de gestionare a zonelor de protecție și a zonelor de protecție sanitară a resurselor de apă;
- participă la aprobarea limitelor de folosire a resurselor naturale, normelor de emisii și deversări nocive în mediu, normelor-limită de depozitare a deșeurilor de producție și menajere la compartimentul protecția mediului înconjurător;
- coordonează programele anuale și de perspectivă de combatere a eroziunii solului, alunecărilor de teren, utilizării îngrășămintelor minerale, organice, pesticidelor și altor produse și substanțe nocive;
- coordonează programele anuale de extindere a suprafețelor pentru împădurire, restabilire a biocenozelor silvice autohtone prin reconstrucție ecologică și conservarea biodiversității;
- exercită controlul privind importul/exportul produselor și substanțelor nocive conform anexei nr.8 la Legea nr.1540-XIII din 25 februarie 1998 privind plata pentru poluarea mediului;
- întreprinde măsuri pentru combaterea exportului ilicit din țară a resurselor regnului animal, inclusiv a celor incluse în Cartea Roșie a Republicii Moldova;
- exercită controlul și percepe plățile pentru importul produselor petroliere, precum și al mărfurilor conform anexei nr.8 la Legea nr.1540-XIII din 25 februarie 1998 privind plata pentru poluarea mediului;
- monitorizează importul/exportul deșeurilor, substanțelor periculoase și toxice, precum și a emisiilor de substanțe nocive de la transportul auto și alte surse;
- ține evidența și efectuează inventarierea la întreprinderi și organizații a surselor de poluare a aerului atmosferic, bazinelor acvatice și solului.

### **3.1.3.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație**

#### **I. la nivel național:**

**Ministerul Mediului, care este organul central de specialitate al administrației publice în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, inclusiv subdiviziunile sale:**

Organul central de specialitate al administrației publice în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare (în continuare – *organ central de specialitate*):

- a) elaborează și promovează politica de stat în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- b) elaborează și promovează programe anuale de activități în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, finanțate de la bugetul de stat sau de instituțiile și organizațiile financiare internaționale;
- c) întreprinde măsuri de rigoare ce țin de implementarea prevederilor politicii naționale în domeniul resurselor de apă și în domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- d) asigură realizarea măsurilor ce decurg din colaborarea interstatală în domeniul resurselor de apă și care sînt necesare pentru atragerea investițiilor la construcția obiectelor de alimentare cu apă și de canalizare;
- e) elaborează și participă la implementarea actelor legislative și a altor acte normative în domeniu;
- f) contribuie la implementarea realizărilor științifice și tehnologice în domeniul de alimentare cu apă și de canalizare;
- g) acumulează și analizează sistematic informația privind situația în domeniu și informează despre aceasta Guvernul.

#### **Direcția managementul apelor**

Direcția managementul apelor reprezintă o direcție din subordinea Ministerului Mediului.

Sarcina principală a Direcției constă în elaborarea și promovarea documentelor de politici în domeniul managementului apelor.

Funcțiile de bază ale Direcției:

- monitorizarea și evaluarea implementării politicii de stat și planurilor de management al apelor în scopul satisfacerii necesităților populației și agenților economici cu apă potabilă, asigurării epurării normative a apelor uzate și gospodăririi raționale a apelor;
- coordonarea procesului de implementare a măsurilor ce decurg din colaborarea interstatală în domeniul construcției, reconstrucției și modernizării obiectelor de gospodărire a apelor.

Atribuții generale ale Direcției:

- participarea la elaborarea concepțiilor, strategiilor, programelor și a planurilor naționale în domeniul gospodăririi apelor;
- examinarea și avizarea documentelor de politici elaborate de către Minister în scopul asigurării:
- conformitatea politicilor din domeniul gospodăririi apelor cu prevederile concepțiilor, strategiilor, problemelor și planurilor naționale;
- armonizarea politicilor din domeniul gospodăririi apelor la prioritățile de integrare europeană ale țării;
- colaborarea cu autoritățile administrației publice centrale și locale la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale, sectoriale și locale privind serviciile de alimentare cu apă și de

canalizare (AAC), hidroameliorație și gospodărire a apelor, executarea controlului asupra realizării prevederilor acestora;

- monitorizarea și evaluarea implementării politicilor sectoriale și intersectoriale elaborate de către Minister în domeniul gospodăririi apelor;
- participarea la procesul de elaborare, analiză, monitorizare și evaluare a politicilor de gospodărire a apelor la nivel local și național;
- întreprinderea măsurilor de rigoare ce țin de implementarea prevederilor Concepției politicii de mediu, Strategiei privind AAC localităților din Republica Moldova, Directivelor-cadru și altor acte ale Uniunii Europene în domeniul apelor;
- elaborarea și promovarea programelor anuale de activități în domeniul AAC, finanțate de la bugetul de stat sau instituțiile și organizațiile financiare internaționale;
- monitorizarea și evaluarea derulării proiectelor investiționale și de asistență tehnică în domeniul vizat;
- coordonarea activităților pentru atragerea investițiilor străine în vederea realizării obiectivelor prioritare din domeniul AAC, hidroameliorație și gospodărire a apelor;
- participarea la colaborarea cu țările dezvoltate în scopul atragerii asistenței externe pentru implementarea proiectelor ce țin de domeniul dat;
- contribuirea la implementarea realizărilor științifice și tehnologice în domeniul gospodăririi apelor;
- organizarea și elaborarea documentelor metodologice privind exploatarea sistemelor de AAC și hidroameliorație;
- coordonarea elaborării, avizarea și prezentarea spre aprobare a standardelor, normativelor și regulamentelor tehnice din domeniul gospodăririi apelor;
- participarea la elaborarea proiectelor de Hotărâri de Guvern privind pregătirea către sezonul rece de toamnă-iarnă, coordonarea monitorizării activității întreprinderilor municipale în conclucrare cu organele publice centrale și locale de specialitate;
- coordonarea indicatorilor de apreciere a activității tehnico-financiare a întreprinderilor de AAC;
- acordarea asistenței de ordin consultativ, informațional, tehnic și juridic operatorilor din domeniul exploatării edificiilor și rețelelor de AAC, hidroameliorație și gospodărire a apelor.

Direcția managementul apelor monitorizează și evaluează implementarea proiectelor investiționale și de asistență tehnică din domeniul vizat, inclusiv:

- Proiectul „Școala profesională ca furnizor de instruire și formare pentru sectorul AAC în RM” susținut de Guvernul Austriei, implementator este Institutul de Formare a Capacităților Profesionale;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan „Elaborarea Planului General de AAS (PGAAS) pentru raionul Ialoveni”;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan “Comunitatea practicienilor din sectorul AAS”;
- Proiectul Național de Alimentare cu apă și Canalizare, donator – Asociația Internațională pentru Dezvoltare, implementator UIPAAC;
- Proiectul de Dezvoltare Regională și Protecție Socială din Moldova, donator – Comisia Europeană, implementator UIPAAC;



- Programul de Dezvoltare a Companiilor de Aprovizionare cu Apă și Canalizare, donatori - BERD, BEI, FIV;
- Programul de Susținere a Politicilor de Sector în Domeniul Apelor, donator - Comunitatea europeană;
- Proiectul „Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare”, donator - Fondul Kuweitan de Dezvoltare Economică Arabă;
- Planul de Investiții/Acțiuni pentru susținerea implementării noii Strategii de aprovizionare cu apă și de canalizare a localităților Republicii Moldova, donator – OECD;
- Proiectul „Reforma sectorului de Irigare” din cadrul Proiectului Tranziția la Agricultură Performantă a Programului “Compact ”, donator - Guvernul SUA prin intermediul Corporației Provocările Mileniului;
- Proiectul „Reabilitarea sistemului de apă și de canalizare în raionul Nisporeni”, finanțat de Comunitatea Europeană, Agenția Austriacă de Dezvoltare și Agenția Elvețiană de dezvoltare și Cooperare.

### **Agencia Apele Moldovei**

Agencia “Apele Moldovei” este autoritatea administrativă responsabilă de implementarea politicii de stat în domeniul gospodării resurselor de apă, hidroameliorației, aprovizionării cu apă și canalizare, care își desfășoară activitatea în subordinea Ministerului Mediului.

Agencia exercită următoarele obiective de bază:

- implementează politica de stat în domeniul gospodării apelor și hidroameliorației, alimentării cu apă și canalizare, participă la elaborarea actelor legislative și normative și documentelor de politici în domeniul protecției localităților și terenurilor agricole împotriva inundațiilor și subinundațiilor, precum și a sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare;
- elaborează și planifică măsurile de protecție a resurselor acvatice, concomitent cu gospodărirea lor, inclusiv gestionarea sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- elaborează planurile de management conform principiului de bazin hidrografic;
- asigură implementarea principiului bazinier de gospodărire a apelor, satisfacerea necesităților populației și agenților economici în servicii de alimentare cu apă și canalizare, prin coordonarea activității întreprinderilor și organizațiilor din domeniu;
- acordă asistență de ordin consultativ, informațional, tehnic și juridic întreprinderilor din domeniul exploatarea edificiilor și rețelelor hidroameliorative, de alimentare cu apă și canalizare;
- elaborează și promovează, în modul stabilit, programe anuale de activități în domeniul alimentării cu apă potabilă și canalizare, hidroameliorației, finanțate de la bugetul de stat sau din alte surse;
- asigură realizarea măsurilor ce decurg din colaborarea interstatală în domeniul resurselor de apă și atragerea investițiilor la construcția obiectelor de alimentare cu apă și canalizare, gospodărire a apelor și hidroameliorație;
- întreprinde măsurile de rigoare ce țin de implementarea prevederilor Concepției politicii naționale în domeniul resurselor de apă, Concepției Sistemului Informațional Geografic Național, Directivei cadru și altor acte ale Uniunii Europene în domeniul apelor; Strategiei naționale în domeniul aprovizionării cu apă potabilă și canalizare.

### ***Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale***

Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale a Republicii Moldova «AGRM» este subordonată Ministerului Mediului și are atribuții de reglementare și coordonare a studierii, protecției și folosirii raționale a subsolului și de dezvoltare a bazei materiei prime minerale a Moldovei.

În activitatea sa Agenția se conduce de Constituția și legile Republicii Moldova, hotărârile Parlamentului, decretele Președintelui Republicii Moldova, ordonanțele, hotărârile și dispozițiile Guvernului, ordinele și dispozițiile ministrului ecologiei și resurselor naturale.

În corespundere cu sarcinile de bază, Agenția:

- realizează reglementarea de stat în domeniul studierii și folosirii subsolurilor;
- execută lucrări geologo-geofizice regionale și ridicarea geologică;
- explorează zăcămintele de materiale de construcții și materie primă minerală nemetaliferică;
- execută cercetarea și explorarea apelor subterane potabile și minerale;
- realizează cercetări geoecologice;
- preia monitoringul apelor subterane și monitoringul proceselor geologice periculoase;
- asigură controlul de stat asupra protecției apelor subterane de poluare și secătuire;
- întocmește bilanțul de stat al rezervelor de substanțe minerale utile;
- asigură ordinea primirii, păstrării și folosirii centralizate a materialelor referitoare la studierea subsolurilor;
- execută în condiții de contract explorarea zăcămintelor de substanțe minerale utile solide și ape minerale, proiectarea și forarea sondelor arteziene;
- realizează colaborare internațională în domeniul studierii geologice și folosirii subsolului.

### ***Serviciul Hidrometeorologic de Stat***

Serviciul Hidrometeorologic de Stat (SHS) este o instituție publică din subordinea Ministerului Mediului, care promovează politica statului în domeniul hidrometeorologiei, monitoringului calității mediului înconjurător și realizează supravegherea și controlul de stat asupra efectuării observațiilor hidrometeorologice pe teritoriul Republicii Moldova de către persoanele fizice și juridice.

Activitatea directă a Serviciului este reglementată de prevederile Legii nr. 1536-XIII din 25 februarie 1998 cu privire la activitatea hidrometeorologică și Hotărârii Guvernului nr. 401 din 3.04.2003 „Despre unele aspecte privind activitatea hidrometeorologică în Republica Moldova”.

În acest context, sarcinile principale ale SHS sunt:

- monitorizarea stării și evoluției condițiilor hidrometeorologice și a calității mediului ambiant în scopul protecției populației și ramurilor economiei naționale împotriva fenomenelor hidrometeorologice periculoase și nivelului înalt de poluare a mediului ambiant;
- elaborarea prognozelor meteorologice, agrometeorologice, climatice, hidrologice, precum și a nivelului poluării mediului ambiant;
- elaborarea avertizărilor privind declanșarea fenomenelor hidrometeorologice periculoase, precum și despre nivelul înalt al poluării mediului ambiant;
- asigurarea populației, organelor administrației publice centrale și locale, agenților economici și apărării naționale cu informație hidrometeorologică și despre calitatea mediului ambiant;

- efectuarea controlului de stat privind utilizarea informației hidrometeorologice în activitatea organelor administrației publice centrale și locale și a agenților economici, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare;
- efectuarea supravegherii și controlului de stat privind respectarea standardelor de efectuare și prelucrare primară a observațiilor hidrometeorologice de către stațiile și posturile departamentale de observații, care activează în baza autorizației eliberate de către Serviciul Hidrometeorologic de Stat. Activitatea de supraveghere și control se efectuează conform Planului aprobat de către Ministerul Mediului;
- constituirea și gestionarea Fondului Național de Date Hidrometeorologice, necesar pentru fundamentarea hidrometeorologică a proiectării, executării și exploatării diverselor obiective social-economice și pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare pe termen lung a economiei naționale;
- participarea la schimbul de informații în cadrul sistemului mondial de observații hidrometeorologice și onorarea obligațiilor care rezultă din convențiile și acordurile internaționale din domeniul hidrometeorologiei și a monitoringului calității mediului înconjurător la care Republica Moldova este parte.

### ***Institutul de Ecologie și Geografie***

Institutul de Ecologie și Geografie al Academiei de Științe a Moldovei a fost înființat în conformitate cu Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Cu privire la măsurile de optimizare a infrastructurii sferei științei și inovării” nr. 1326 din 14 decembrie 2005 prin contopirea Institutului Național de Ecologie al Ministerului Ecologiei și Resurselor Naturale și Institutului de Geografie al A.Ș.M. și se află în subordonare dublă.

În cadrul Institutului funcționează laboratoarele: Calitatea Mediului; Ecobioindicație și Radioecologie; Standarde și Normative de Mediu; Ecologia Așezărilor umane; Biogeocenologie cu grupa de geoinformatică; Geomorfologie dinamică; Climatologie; Geografie și Evoluție a Solurilor; Geografie Socioumană; Landsaftologie.

Obiectivele Institutului sunt:

- Elaborarea și implementarea Sistemului Informațional Geografic în cercetarea mediului înconjurător; editarea anuală (din 1993) a „Lucrărilor Simpozionului „Sisteme Informaționale Geografice” (în colaborare cu Univ. “Al. I. Cuza” din Iași, România).
- Elaborarea Programului Național Strategic de Acțiuni în domeniul Protecției Mediului Înconjurător pentru Republica Moldova (perioada 1995-2010-2020); Strategiei Naționale și planului de acțiuni în domeniul conservării diversității biologice; ediției a II-a a Cărții Roșii; elaborarea și editarea anuală a Raportului Național „Starea mediului în Republica Moldova” (INECO împreună cu alte instituții).

### ***Ministerul Sănătății, inclusiv subdiviziunile***

- Centrul Național de Sănătate Publică;
- Centrele Raionale de Sănătate Publică;

#### ***Centrul Național de Sănătate Publică***

Elaborarea cadrului legislativ și normativ în domeniul sănătății publice și ajustarea lui la legislația comunitară, monitorizarea proiectelor politicilor și programelor de sănătate publică, cu transpunerea legislației, normelor și standardelor internaționale și ale Uniunii Europene, ale recomandărilor Organizației Mondiale a Sănătății pe domenii de activitate, stabilirea direcțiilor prioritare de activitate în domeniul sănătății publice.

Promovarea sănătății și educația pentru sănătate, supravegherea și evaluarea sănătății populației, monitorizarea indicatorilor de sănătate stabiliți în programele naționale și internaționale cu utilizarea studiilor populaționale, supravegherea și controlul factorilor de risc comportamentali (inclusiv a celor ce condiționează adicții – consumul de tutun, alcoolismul, narcomania), ocupaționali, alimentație și nutriție, monitorizarea sănătății în relație cu mediul, a determinantilor socio-economici ai sănătății și inechităților, care pot influența negativ sănătatea populației și comunicarea riscurilor.

Asigurarea sistemului de supraveghere epidemiologică, precum și de alertă precoce și răspuns rapid și participarea la schimbul de informații în cadrul rețelei europene de supraveghere epidemiologică în domeniul bolilor transmisibile.

Coordonarea elaborării, implementării și monitorizării standardelor de identificare, informare, confirmare, notificare și organizare a măsurilor de răspuns în cazul evenimentelor de sănătate publică supuse raportării, conform prevederilor Regulamentului Sanitar Internațional (2005). Centrul este Punctul Focal Național pentru notificarea Organizației Mondiale a Sănătății (OMS).

Acordarea asistenței practice, organizator-metodice și de expertiză instituțiilor de nivelul teritoriilor administrative și de performanță de supraveghere de stat a sănătății publice. Acordarea asistenței metodologice în identificarea, investigarea, diminuarea și pronosticul impactului riscurilor pentru sănătate în comunitate.

Evaluarea eficienței punerii în aplicare a actelor legislative și normative care protejează sănătatea și asigură siguranța produselor.

Supravegherea stării de sănătate a populației, a bolilor transmisibile și netransmisibile, pentru identificarea problemelor de sănătate comunitară și supravegherea eficienței măsurilor de prevenire a bolilor, realizate cu scop de profilaxie primară și secundară. Acordarea ajutorului organizator-metodic, consultativ, de diagnosticare și organizare a măsurilor profilactice și antiepidemice în cazul bolilor transmisibile prioritare.

Expertizarea sanitară a procedurilor tehnologice noi, tipurilor noi de utilaje, echipamente, aparate și unelte de lucru, care pot influența nefavorabil sănătatea oamenilor.

Expertiza și avizarea sanitară a proiectelor și a planurilor generale de urbanism a municipiilor și orașelor, a proiectelor (calculului) de amplasare a obiectelor radiotehnice cu surse de iradiere electromagnetice ne-ionizante, a obiectivelor radiologice și nucleare.

### **Reglementarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare**

Reglementarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare se asigură de către **Agencia Națională pentru Reglementare în Energetică (în continuare – Agenție)**. Agenția își exercită atribuțiile în conformitate cu legislația în vigoare.

În domeniul serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, Agenția exercită următoarele atribuții:

- eliberează, în conformitate cu procedura și cu cerințele stabilite de lege, licențe operatorilor care furnizează serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș;
- prelungeste, modifică, suspendă temporar sau retrage licențele eliberate în cazurile și în condițiile prevăzute de lege;
- desemnează, de comun acord cu autoritatea administrației publice locale, titularul de licență care va desfășura activitatea licențiată în locul titularului de licență a cărui licență a fost suspendată, retrasă sau a expirat;
- monitorizează și controlează, în modul și în limitele stabilite de lege, respectarea de către titularii de licențe a condițiilor stabilite pentru desfășurarea activităților licențiate

- elaborează și aprobă Metodologia de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru serviciul public de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate și Metodologia de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor la serviciile auxiliare furnizate de către operatori;
- elaborează și aprobă Regulamentul cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;
- elaborează și aprobă Regulamentul cu privire la indicatorii de calitate a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- elaborează și aprobă Regulamentul cu privire la procedurile de achiziție de către operatori a bunurilor, a lucrărilor și a serviciilor utilizate în activitatea lor, pentru a asigura respectarea de către aceștia a principiului eficienței maxime la cheltuieli minime;
- elaborează și aprobă Regulamentul cu privire la stabilirea și aprobarea, în scop de determinare a tarifelor, a consumului tehnologic și a pierderilor de apă în sistemele publice de alimentare cu apă;
- avizează tarifele pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare și tarifele pentru serviciile auxiliare furnizate la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș, determinate și justificate de operator în conformitate cu metodologiile aprobate de Agenție, și le prezintă spre aprobare consiliilor locale;
- aprobă tarife pentru serviciul public de alimentare cu apă tehnologică furnizat de operatori la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș;
- aprobă tarifele pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, precum și pentru serviciile auxiliare, furnizate de operatori la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș, în cazul în care consiliile locale respective au delegat Agenției dreptul deplin de aprobare a tarifelor;
- aprobă tarifele pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare furnizat la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș în cazul neaprobării acestora de către consiliile locale, în baza cererii operatorului și a avizului prezentat de Agenție, în termenul stabilit de prezenta lege;
- monitorizează corectitudinea aplicării de către operatori a tarifelor aprobate de Agenție;
- supraveghează și controlează respectarea de către operatori a principiului costurilor necesare și justificate la calcularea tarifelor pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare furnizat la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș;
- monitorizează respectarea de către operatori, tarifele cărora sînt aprobate de Agenție, a indicatorilor de calitate a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, stabiliți în regulamentul aprobat de Agenție;
- monitorizează și controlează, în modul și în limitele stabilite de lege, activitatea operatorilor care furnizează serviciul la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș, inclusiv respectarea de către aceștia a obligațiilor stabilite prin lege, licențe, regulamente și metodologii aprobate de Agenție;
- stabilește, în scop de determinare a tarifelor și pentru garantarea lipsei de subvenții încrucișate între activitățile reglementate și nereglementate, principii și reguli de separare a costurilor de către operatori, cerințe privind reevaluarea mijloacelor fixe, precum și sistemul de informații în baza cărora operatorii prezintă rapoarte Agenției;
- exercită alte funcții acordate prin lege în raport cu operatorii care își desfășoară activitatea la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș.

În vederea îndeplinirii eficiente a atribuțiilor sale, Agenția are următoarele drepturi de bază:

- să solicite de la operatorii care își desfășoară activitatea la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș prezentarea de informații necesare pentru determinarea tarifelor, inclusiv a celor care constituie secret de stat, secret comercial sau alte informații oficiale cu accesibilitate limitată;

- să aibă acces la documentele primare aferente activităților practicate conform licenței și să obțină de la operatorii care își desfășoară activitatea la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș copii și extrase din documentația primară;
- să pună în aplicare principiul eficienței maxime la cheltuieli minime la calcularea și la aprobarea tarifelor pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;
- să adopte, în limitele competențelor prevăzute de lege, hotărâri, decizii și să emită avize privind cuantumul tarifelor pentru aprobarea acestora de către consiliile locale;
- să înainteze prescripții privind lichidarea încălcărilor depistate;
- să aplice sancțiuni în condițiile prevăzute de lege.

Agenția, în limitele bugetului său anual aprobat de Parlament, stabilește pentru titularii de licențe plățile regulatorii necesare pentru asigurarea activității sale, în conformitate cu legea, în mărime de până la 0,15% din costul anual al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare. Plățile regulatorii se achită trimestrial de către operatorii titulari de licențe, prin transfer, la contul curent al Agenției, în termen de cel mult 10 zile calendaristice ale trimestrului următor.

Operatorii care furnizează serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare la nivel de sat/comună dotate cu sisteme centralizate de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate se supun procedurii de reglementare, de licențiere, de aprobare a tarifelor în aceleași condiții ca și operatorii care furnizează serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș.

## **II. la nivel regional**

Planificarea și implementarea Investițiilor în infrastructura de alimentare cu apă pentru Regiunea de Dezvoltare Nord se realizează prin activitățile **Agenției de Dezvoltare Regională Nord**.

- Agenția este instituție publică necomercială cu autonomie financiară subordonată Ministerului Construcțiilor și Dezvoltării Regionale și se constituie pentru asigurarea operaționalității procesului de implementare și realizare a Strategiei de dezvoltare regională.
- Agenția este persoană juridică, dispune de bilanț autonom, conturi bancare și trezoreriale, ștampilă cu Stema de Stat, abreviere „A.D.R.” și cu denumirea sa în limba de stat.
- Agenția își desfășoară activitatea în baza mijloacelor Fondului Național pentru Dezvoltare Regională, donații și granturi (din partea organizațiilor donatoare internaționale sau altor entități private și publice) și a altor surse ce nu contravin legislației.
- Agenția își desfășoară activitatea în colaborare cu ministerele, alte autorități administrative centrale și autoritățile administrației publice locale, parteneri de dezvoltare, societatea civilă, agenți economici, indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare, din Republica Moldova și din străinătate.

*în domeniul elaborării și implementării Strategiei naționale de dezvoltare regională, planului operațional și a planului anual de implementare:*

- a) analizează situația social-economică și problemele din regiunea de dezvoltare respectivă;
- b) formează parteneriat public-privat și scheme participative ale grupurilor regionale pentru planificarea strategică din cadrul procesului de formare a strategiei regionale;
- c) contribuie la consolidarea capacităților grupurilor regionale pentru planificarea și luarea deciziilor strategice;
- d) elaborează strategii de dezvoltare regională și planuri operaționale;

- e) coordonează procesul de ajustare a Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional cu Strategia Națională de Dezvoltare, cu planurile sectoriale ce țin de regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) monitorizează și evaluează implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- g) prezintă Consiliului Regional pentru Dezvoltare Centru, rapoarte anuale privind implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- h) organizează implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional și alocarea în acest scop a mijloacelor financiare din Fondul național pentru dezvoltarea regională;

*în domeniul programelor și proiectelor regionale:*

- a) consolidează și mobilizează ideile de proiecte regionale;
- b) elaborează conceptele de proiect și proiectele;
- c) elaborează programe regionale;
- d) contribuie la consolidarea capacităților autorităților și organizațiilor implicate în dezvoltarea regională privind identificarea, efectuarea studiului de fezabilitate și a designului proiectelor;

*în domeniul finanțelor și finanțării:*

- a) coordonează planul operațional cu mijloacele financiare naționale, internaționale și locale;
- b) asigură implementarea și finanțarea programelor și proiectelor de dezvoltare regională aprobate de Consiliul Regional;
- c) contribuie la alocarea fondurilor conform schemelor de granturi destinate sectorului privat;
- d) atrage mijloace nebugetare pentru implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a programelor și a proiectelor conexe;
- e) cooperează cu comunitatea donatorilor activi în regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) atrage investitori locali și străini;
- g) promovează investițiile remitenților în sectorul real;
- h) consolidează capacitățile actorilor dezvoltării regionale în domeniul colectării de fonduri;

### **III. la nivel raional și local**

#### ***Servicii desconcentrate***

**Inspekția Ecologică Edineț** reprezintă un Serviciu desconcentrat în teritoriul raionului Edineț și are următoarele obiective principale:

- ✓ acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale la elaborarea planurilor de acțiuni de protecție a mediului și utilizării resurselor naturale;
- ✓ acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale în organizarea și desfășurarea bilunarului ecologic de salubritate a localităților din republică;
- ✓ efectuarea controlului la stațiile de testare tehnică în vederea respectării normelor de emisii în aerul atmosferic;
- ✓ monitorizarea și inspectarea surselor fixe de poluare în vederea respectării normelor admisibile de emisii;
- ✓ participarea la selectarea și atribuirea terenurilor pentru alte activități de câmp agricole și coordonarea schimbării destinației;

- ✓ inventarierea rampelor de depozitare a deșeurilor privind starea lor, modul de gestionare și asigurare a normelor de exploatare;
- ✓ examinarea documentației de proiect a obiectelor pentru construcții și de evaluare a impactului asupra mediului înconjurător cu eliberarea avizelor expertizei ecologice de stat;
- ✓ examinarea și acordarea inventarelor, normativelor de emisii a poluanților în aerul atmosferic de la sursele fixe (ELA), normativelor de deversare a poluanților în apele de suprafață (DLA) cu eliberarea autorizațiilor;
- ✓ evaluarea stării obiectelor acvatice și celor cu menire de protecție a mediului (stații de epurare a apelor uzate);
- ✓ inventarierea obiectelor acvatice și surselor de apă în scopul gestionării lor conform cerințelor ecologice;
- ✓ efectuarea controlului stării ecologice a receptorilor naturali pentru deversări de ape uzate formate la întreprinderile vinicole;
- ✓ luarea la evidență și monitorizarea stării fântânilor și izvoarelor amplasate pe traseele naționale și locale;
- ✓ acordarea asistenței tehnico-analitice a activităților de diminuare a consecințelor inundațiilor;
- ✓ informarea publicului larg și atragerea societății civile (ONG-uri, grupuri de inițiativă, etc.) la acțiunile naționale în domeniul protecției mediului.

**Centrul de Sănătate Publică Edineț** este o instituție la nivel teritorial, subordonată Centrului Național de Sănătate Publică.

Activitatea Centrului de Sănătate Publică Edineț este asemănătoare activității Centrului Național de Sănătate Publică, fiind axată pe elaborarea cadrului legislativ și normativ în domeniul sănătății publice, promovarea sănătății și supravegherea bolilor netransmisibile, monitorizarea indicatorilor de sănătate, supravegherea și controlul factorilor de risc, asigurarea supravegherii epidemiologice a bolilor transmisibile și de alertă a urgențelor în sănătate, supravegherea sanitară a obiectivelor, evaluarea sănătății în relație cu mediu, activitatea de cercetare-dezvoltare și inovare în domeniu, etc

Din punct de vedere al protecției sănătății publice, instituția realizează analize ale apei distribuite către consumatori.

### **Administrația Publică Locală**

**Consiliul Local de nivel II și aparatul Președintelui**, inclusiv subdiviziunea “Secția de construcții, gospodăria locativ - comunală, drumuri”

Sarcinile de bază ale subdiviziunii Consiliului raional:

- ✓ Asigurarea calității a lucrărilor de construcție și întreținere a infrastructurii comunale, edificiilor publice, drumurilor, podurilor și locurilor publice pe întreg teritoriul raionului.
- ✓ Monitorizarea exploatarei (operării) sistemelor comunale de utilitate publică, edificiilor de folosință publică.
- ✓ Consultă primăriile și consiliile locale privind elaborarea programelor de dezvoltare pe termen lung, mediu și scurt a sistemelor comunale de utilitate publică.
- ✓ Participă la elaborarea proiectelor investiționale cu scopul atragerii investițiilor în domeniul de activitate.

### **Consiliul Orășenesc și Primăria**

- ✓ administrează bunurile domeniului public a orașului Edineț ;



- ✓ decide darea în administrare, concesiunea, darea în arendă ori în locațiune a bunurilor domeniului public al orașului , după caz, precum și a serviciilor publice de interes local, în condițiile legii;
- ✓ decide asupra lucrărilor de proiectare, construcție, întreținere și modernizare a drumurilor, podurilor, fondului locativ în condițiile Legii cu privire la locuințe, precum și a întregii infrastructuri economice, sociale și de agrement de interes local;
- ✓ decide, în condițiile legii, asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale, inclusiv din străinătate, pentru realizarea unor lucrări și servicii de interes public, pentru promovarea și protejarea intereselor autorităților administrației publice locale, precum și colaborarea cu agenți economici și asociații obștești din țară și din străinătate în scopul realizării unor acțiuni sau lucrări de interes comun;
- ✓ aprobă, în condițiile legii, norme specifice și tarife pentru instituțiile publice și serviciile publice de interes local din subordine, cu excepția tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică, inclusiv aprobă regimul de lucru al întreprinderilor comerciale și de alimentație publică, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare, precum și al persoanelor fizice care practică comerțul.

Legea Nr.303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare atribuie Administrației Publice de nivelul I următoarea competență:

- ✓ elaborează și implementează planuri proprii de dezvoltare și de funcționare, pe termen scurt, mediu și lung, a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare în conformitate cu planurile urbanistice generale, cu programele de dezvoltare social-economică a unității administrativ-teritoriale, precum și potrivit angajamentelor internaționale în domeniul de protecție a mediului;
- ✓ înființează, organizează, coordonează, monitorizează și controlează funcționarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, în condițiile legii;
- ✓ aprobă tarifele pentru serviciul public de alimentare cu apă potabilă și de canalizare și pentru serviciile auxiliare furnizate de către operatori consumatorilor, calculate în conformitate cu metodologiile elaborate și aprobate de către Agenție;
- ✓ administrează sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare ca parte a infrastructurii tehnico-edilitare a unităților administrativ-teritoriale respective;
- ✓ aprobă regulamentul cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ decid asocierea unităților administrativ-teritoriale în vederea înființării și organizării serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare și a încurajării investițiilor în sistemele publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ delegă gestiunea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare și a bunurilor publice corespunzătoare conform legislației în vigoare;
- ✓ participă cu mijloace financiare și/sau cu bunuri la constituirea patrimoniului operatorilor pentru realizarea de lucrări și pentru furnizarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- ✓ contractează sau garantează, în condițiile legii, împrumuturile pentru finanțarea programelor de investiții în vederea dezvoltării sistemului public de alimentare cu apă și de canalizare a localităților, pentru efectuarea de lucrări noi sau de extinderi, pentru dezvoltarea de capacități, inclusiv pentru reabilitarea, modernizarea și reechiparea sistemelor existente;
- ✓ asigură alimentarea cu apă, precum și serviciul de canalizare în situații excepționale;
- ✓ alocă compensații pentru unele categorii de consumatori casnici considerați vulnerabili, în modul și în condițiile stabilite de lege;

- ✓ decid asupra delegării către Agenție a competenței de aprobare a tarifelor pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.

În cazul reorganizării sau lichidării operatorilor care își desfășoară activitatea în baza unor contracte de delegare a gestiunii în condițiile prezentei legi, autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi vor organiza proceduri noi de încheiere a contractelor de delegare a gestiunii serviciului cu un nou operator.

### **Primarul și aparatul primăriei**

- ✓ exercită funcția de ordonator principal de credite al satului (comunei), orașului (municipiului); verifică, din oficiu sau la cerere, încasarea și cheltuirea mijloacelor de la bugetul local și informează consiliul local despre situația existentă;
- ✓ răspunde de inventarierea și administrarea bunurilor domeniului public și celui privat ale satului (comunei), orașului (municipiului), în limitele competenței sale;
- ✓ propune consiliului local schema de organizare și condițiile de prestare a serviciilor publice de gospodărie comunală, ia măsuri pentru buna funcționare a serviciilor respective de gospodărie comunală;
- ✓ conduce, coordonează și controlează activitatea serviciilor publice locale, asigură funcționarea serviciului stare civilă, a autorității tutelare, contribuie la realizarea măsurilor de asistență socială și ajutor social.

### **Operatorii de servicii de alimentare cu apă și canalizare**

În conformitate cu prevederile Legii 1402/2002 a serviciilor publice de gospodărire comunală serviciile publice de gospodărie comunală asigură furnizarea/prestarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare și epurare a apelor uzate și pluviale. (art. 3 lit. a și c)).

În accepțiunea legii, serviciile publice de gospodărie comunală sunt servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și sunt constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu în unitatea administrativ-teritorială respectivă. Ele furnizează servicii publice de gospodărie comunală definite ca fiind ansamblul de activități și acțiuni de interes public, desfășurate sub autoritatea administrației publice locale la realizarea lucrărilor necesare în gospodăria comunală;

**Tabelul 7. Acte normative care reglementează activitatea Î.M. Apă – Canal Edineț**

<b>Denumire act normativ</b>	<b>Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Edineț</b>
<b>Legea apei potabile 272-XIV din 10.02.1999</b>	reglementează relațiile din domeniul alimentării cu apă potabilă și stabilește norme referitoare la asigurarea persoanelor fizice și juridice cu apă potabilă, la funcționarea sigură a sistemelor de alimentare cu apă potabilă și la calitatea ei, răspunderea pentru încălcări în acest domeniu. Acțiunea prezentei legi se extinde asupra organelor centrale de specialitate și autorităților administrației publice locale, asupra proprietarilor de sisteme de alimentare cu apă potabilă și consumatorilor de apă potabilă, întreprinderilor și organizațiilor care efectuează proiectarea, construirea și exploatarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă, asupra organelor de stat care exercită controlul și supravegherea în domeniul alimentării cu apă potabilă, precum și asupra persoanelor fizice și juridice a căror activitate poate influența calitatea apei în sursele și sistemele de alimentare cu apă potabilă. Atribuțiile organelor centrale de specialitate și ale autorităților administrației publice locale în domeniul alimentării cu apă potabilă sunt: a) coordonarea activității întreprinderilor care exploatează sisteme centralizate și necentralizate de alimentare cu apă potabilă;

<b>Denumire act normativ</b>	<b>Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Edineț</b>
	<p>b) elaborarea, aprobarea și finanțarea programelor și măsurilor privind funcționarea, modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă;</p> <p>c) organizarea zonelor de protecție sanitară a surselor de apă potabilă și controlul realizării măsurilor de protecție a apelor;</p>
<p><b>Legea serviciilor publice de gospodărire comunală 1402-XV din 24.10.2002</b></p>	<p>Serviciile publice de gospodărie comunală asigură furnizarea/prestarea următoarelor servicii, inclusiv:</p> <p><i>alimentarea cu apă;</i></p> <p>Serviciile publice de gospodărie comunală sunt furnizate/prestate de operatori specializați (întreprinderi municipale și individuale, societăți pe acțiuni, în comandită, societăți cu răspundere limitată, întreprinderi cu alte forme juridice de organizare), care pot fi:</p> <p>a) compartimente de specialitate ale autorităților administrației publice locale;</p> <p>b) agenți economici, indiferent de forma juridică de organizare.</p> <p>Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să îndeplinească următoarele condiții esențiale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• continuitate, din punct de vedere cantitativ și calitativ, în furnizarea/prestarea serviciilor de gospodărie comunală pe bază contractuală;</li> <li>• adaptabilitate la cerințele consumatorilor;</li> <li>• accesibilitate egală la serviciile publice furnizate/prestate pe bază contractuală;</li> <li>• asigurarea sănătății populației și a calității vieții.</li> </ul> <p>Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să asigure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacerea cerințelor consumatorilor în ceea ce privește cantitatea și calitatea serviciilor furnizate/prestate potrivit prevederilor contractuale;</li> <li>• funcționarea optimă, în condiții de siguranță, rentabilitate și eficiență economică, a construcțiilor, instalațiilor tehnologice, echipamentelor funcționale și dotărilor specifice corespunzător parametrilor tehnologici proiectați și în conformitate cu caietele de sarcini și cu instrucțiunile de exploatare;</li> <li>• protecția domeniului public și a mediului prin respectarea reglementărilor legale;</li> <li>• informarea și consultarea cetățenilor în vederea protejării sănătății populației care beneficiază de serviciile respective.</li> </ul> <p>Operatorii au față de consumatori următoarele obligații:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• să servească consumatorii potrivit contractului încheiat direct cu consumatorul sau prin intermediul gestionarului;</li> <li>• să respecte parametrii de performanță stabiliți de autoritățile administrației publice locale;</li> <li>• să furnizeze autorității administrației publice locale informațiile solicitate;</li> <li>• să asigure accesul la documentația referitoare la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate, în conformitate cu clauzele contractului de operare.</li> </ul> <p>Reglementarea tarifelor la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate în mod centralizat este prerogativa Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică și a autorităților administrației publice locale, cu respectarea reglementărilor în vigoare.</p> <p>Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborează și aprobă, în coordonare cu Guvernul, metodologia de calculare a tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică, de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate;</li> <li>• aprobă, în coordonare cu administrația publică locală, tarifele pentru serviciile publice de alimentare cu apă tehnologică, prestate centralizat la nivel de</li> </ul>

<b>Denumire act normativ</b>	<b>Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Edineț</b>
	<p>municipiu (oraș) și raion, calculate în conformitate cu metodologia de calculare a tarifelor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorizează respectarea de către operatori a metodologiei de calculare a tarifelor, participă, în limitele competenței, la exercitarea controlului asupra activității participanților pe piața serviciilor comunale;</li> <li>• asigură transparența tarifelor pentru serviciile publice de gospodărie comunală.</li> </ul> <p>Operatorii de interes local se află în subordinea consiliilor locale și se organizează pentru furnizarea/prestarea unui sau mai multor tipuri de servicii, în funcție de mărimea localităților, de gradul de echipare tehnico-edilitară a acestora și de alți factori specifici locali.</p> <p>Operatorii de interes raional se înființează, de regulă, sub autoritatea administrației publice pentru următoarele activități:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alimentarea cu apă, canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale, contorizarea în sistem raional;</li> </ul> <p>Persoanele fizice și juridice care beneficiază de servicii publice de gospodărie comunală sunt obligate să achite contravaloarea serviciilor prestate, conform facturilor primite, în termenul prevăzut de contractul încheiat între operator și consumator.</p> <p>Reluarea furnizării/prestării serviciilor publice de gospodărie comunală se va face în termen de 3 zile lucrătoare de la data efectuării plății, iar cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de consumator.</p> <p>Dacă după suspendarea contractului (sau după debransare) consumatorul nu achită suma datorată, operatorul este în drept să acționeze consumatorul în judecată.</p>
<p><b>Legea nr.303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.</b>  <b>Data intrării în vigoare 14.09.2014</b>  <b>Lege organică</b></p>	<p>Scopul prezentei legi este crearea cadrului legal pentru înființarea, organizarea, gestionarea, reglementarea și monitorizarea funcționării serviciului public de alimentare cu apă potabilă, tehnologică, de canalizare și de epurare a apelor uzate menajere și industriale (în continuare – <i>serviciu public de alimentare cu apă și de canalizare</i>) în condiții de accesibilitate, disponibilitate, fiabilitate, continuitate, competitivitate, transparență, cu respectarea normelor de calitate, de securitate și de protecție a mediului.</p>
	<p>Prezenta lege reglementează:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) activitatea de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;</li> <li>b) exploatarea, întreținerea, extinderea și funcționarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare;</li> <li>c) determinarea și aprobarea tarifelor reglementate la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;</li> <li>d) securitatea și fiabilitatea în alimentarea cu apă a consumatorilor;</li> <li>e) protecția drepturilor consumatorilor serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;</li> <li>f) accesul nediscriminatoriu garantat pentru toate persoanele fizice și juridice la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare în condiții contractuale și în conformitate cu actele legislative și cu alte acte normative în domeniu.</li> </ol>
	<p>În raport cu consumatorii, operatorul are următoarele obligații:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să asigure furnizarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare tuturor consumatorilor din teritoriul în limitele căruia a fost autorizat, cu respectarea prevederilor actelor legislative și ale altor acte normative în domeniu, inclusiv a prevederilor Regulamentului cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, elaborat și aprobat de Agenție;</li> <li>- să furnizeze serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare în locurile autorizate, ținând cont de punctele de delimitare a rețelelor și instalațiilor, în baza unui contract încheiat cu consumatorul, și să respecte angajamentele contractuale;</li> </ul>

<b>Denumire act normativ</b>	<b>Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Edineț</b>
	<p>- să asigure funcționarea, la parametrii proiectați, a sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare, să respecte indicatorii de calitate a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare stabiliți de Agenție și să asigure continuitatea serviciului respectiv la punctul de delimitare a rețelelor la parametrii fizici și calitativi;</p> <p>- să elibereze avize de racordare/branșare la rețeaua publică de apă și de canalizare în termen de cel mult 20 de zile calendaristice din momentul de depunere a solicitării și a prezentării documentelor necesare indicate în Regulamentul cu privire la serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare;</p> <p>- să informeze consumatorii, cel puțin cu 3 zile înainte, prin mass-media și/sau prin afișare la scările blocurilor locative, despre orice întrerupere a furnizării apei și/sau a preluării apelor uzate în cazul unor lucrări planificate de modernizare, reparație și întreținere;</p> <p>- să întreprindă măsuri de remediere, în termenele stabilite prin actele normative în domeniu, a defecțiunilor produse în rețelele sale;</p> <p>- să instaleze, să repare, să înlocuiască și să verifice metrologic contoarele de apă conform prevederilor art. 26;</p> <p>- să nu admită discriminarea consumatorilor, să calculeze plata pentru serviciul furnizat în baza tarifelor aprobate, a indicațiilor contoarelor de apă, iar în lipsa acestora, pe durata verificării metrologice periodice, sau în cazul deteriorării din motive ce nu pot fi imputate consumatorului, să calculeze plata pentru volumul de apă consumată, reieșind din volumul mediu lunar, înregistrat în ultimele 3 luni pînă la verificare (deteriorare);</p> <p>- să informeze consumatorii cu privire la serviciul furnizat, inclusiv cu privire la eventualele riscuri, calitatea serviciului, condițiile calitative și cantitative de deversare a apelor uzate, modificările tarifului și să prezinte, la cerere, consumatorilor informații cu privire la volumul de apă consumată și referitor la eventualele penalități plătite de aceștia;</p> <p>- să restituie consumatorilor plățile facturate incorect și să achite despăgubiri pentru prejudiciile cauzate din vina sa, în conformitate cu actele legislative și cu alte acte normative în vigoare;</p> <p>- să achite, în condițiile legii, proprietarilor din vecinătatea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare prejudiciile cauzate în rezultatul intervențiilor de rețehnologizare, reparație, revizie sau în caz de avarii. Proprietarul terenului afectat de exercitarea dreptului de servitute va fi despăgubit pentru prejudiciile cauzate.</p> <p>- La desfășurarea activității, operatorul trebuie să respecte obligațiile referitoare la securitatea, calitatea, eficiența și continuitatea furnizării serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare, normele de securitate și de sănătate a muncii, normele de protecție a mediului, precum și prevederile contractelor încheiate cu consumatorii.</p>
<b>Condițiile și procedura de obținere a licențelor</b>	<p>Activitatea de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare la nivel de regiune, raion, municipiu și oraș se supune reglementării prin licențiere.</p> <p>Pentru obținerea licenței, persoanele juridice trebuie:</p> <p>a) să fie înregistrate în Republica Moldova;</p> <p>b) să prezinte un raport financiar pentru anul precedent – în cazul persoanei juridice care activează, sau un extras din contul bancar – în cazul inițierii activității de întreprinzător;</p> <p>c) să prezinte documente care confirmă că dispune de rețele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare, după caz;</p> <p>d) să prezinte documente care confirmă că dispune de personal calificat, necesar activității pentru care solicită licență;</p> <p>e) să prezinte avizul tehnic de înregistrare ce confirmă asigurarea metrologică a evidenței consumului de apă.</p>

Glosar de termeni utilizați în Legea 303/2013

1. **Aviz tehnic de înregistrare** ce confirmă asigurarea metrologică a evidenței consumului de apă - Document eliberat unei persoane fizice sau juridice, de către organismul național de metrologie sau centrele teritoriale de metrologie, prin care se acordă dreptul pentru exercitarea unor activități ce fac obiectul controlului metrologic legal (producerea, repararea, montarea, vânzarea, închirierea, punerea în funcțiune a mijloacelor de măsurare legale, etalonarea mijloacelor de măsurare, precum și efectuarea preambalării produselor).

Concluzie: Întreprinderile Municipale care au în operare sisteme de alimentare cu apă și de canalizare se conduc foarte puțin de prevederile legislației în vigoare. Se recomandă de a întreprinde măsuri pentru școlarizarea personalului cu legislația din sector și aplicarea prevederilor legislative în îmbunătățirea performanțelor operaționale.

### **3.1.3.3 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire**

Întreprinderea municipală Apă – Canal Edineț (în continuare – întreprinderea) este agentul economic cu personalitate juridică, constituit de către Consiliul Orășenesc Edineț, dotat în exclusivitate cu bunuri proprietate a unității administrativ-teritoriale fondatoare, care, prin utilizarea lor judicioasă, prestează servicii, necesare pentru satisfacerea cerințelor fondatorului și ale unității administrativ-teritoriale orașul Edineț.

Întreprinderea se poate asocia în baza unui acord special cu alte unități economice în uniuni, asociații, conerne și alte societăți, conform principiului ramural, teritorial sau altor principii, pentru a-și lărgi posibilitățile în cadrul realizării și protecției intereselor comune ale participanților - de producție, tehnico-științifice, sociale etc. Acest lucru este necesar de întreprins din motivul că Apă-Canal prestează servicii de alimentare cu apă și către unitatea teritorial administrativă Cupcini dar nu are Consiliul orășenesc Cupcini în lista sa de fondatori.

Statul întreprinderii prevede următoarele:

- ✓ scopurile și genurile de activitate ale întreprinderii;
- ✓ mărimea și componența patrimoniului, trecut din proprietatea unității administrativ-teritoriale Edineț respectiv la balanța întreprinderii municipale (fondul statutar sau capitalul social);
- ✓ modul de posesiune, folosință și dispunere de fondul statutar, precum și schimbarea lui, sursele de formare a patrimoniului întreprinderii, modul de repartizare a venitului (profitului net), inclusiv defalcările din profitul net obținut în anul de gestiune pentru a fi achitate la bugetul autorității administrativ-teritoriale, în baza deciziei fondatorului și de acoperire a pierderilor;
- ✓ principiile de instituire și activitate a organelor administrative și de control ale întreprinderii, competențele lor;
- ✓ componența, atribuțiile și modul de funcționare a consiliului director al întreprinderii în cazul mai multor fondatori;
- ✓ modul de reorganizare și lichidare a întreprinderii.

Întreprinderea este fondată și dotată cu bunuri de către fondator – Consiliul orășenesc Edineț.

În cazurile când pentru crearea și activitatea întreprinderii sunt necesare terenuri sau alte resurse naturale, decizia privind crearea întreprinderii poate fi adoptată numai dacă fondatorul prezintă avizul pozitiv al organului teritorial de expertiză ecologică.

Bunurile unității administrativ-teritoriale pe care Consiliul orășenesc Edineț le-a transmis întreprinderii aparțin acesteia numai în limitele dreptului gestiunii lor economice.

Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în balanta autonomă a întreprinderii.

Întreprinderea își poate înstrăina fondurile fixe (clădirile, construcțiile, utilajele, mijloacele de transport și alte valori materiale) numai în baza deciziei fondatorului, cu excepția cazurilor când în statutul întreprinderii nu se prevede altceva.

Patrimoniul întreprinderii se formează din următoarele surse:

1. cotele bănești și materialele fondatorului (capitalul social);
2. veniturile obținute din comercializarea producției, prestarea lucrărilor, serviciilor, precum și din alte genuri de activitate;
3. veniturile aduse de hîrțile de valoare;
4. creditele băncilor și ale altor creditor;
5. investițiile capitale și subvențiile bugetare locale;
6. veniturile provenite din închirierea bunurilor sau din organizarea concursurilor, loteriilor și altor activități similare;
7. vărsămintele nerambursabile și filantropice, donațiile persoanelor fizice și juridice;
8. alte surse, neinterzise de legislația în vigoare.

Pentru obligațiile sale întreprinderea poartă răspundere cu întreg patrimoniul său. Fondatorul nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderii, iar întreprinderea nu este răspunzătoare pentru obligațiile fondatorului.

Contractul de constituire a fost aprobat prin decizie de către Consiliu orășenesc care este fondatorul întreprinderii.

Contractul de constituire include:

- 1) denumirea fondatorilor;
- 2) denumirea și sediul întreprinderii municipale;
- 3) scopul și obiectul de activitate ale întreprinderii municipale;
- 4) mărimea aportului fiecărui fondator în formarea patrimoniului întreprinderii municipale și termenul de transmitere în gestiune a acestuia;
- 5) obligațiile și răspunderea fondatorilor;
- 6) persoana împuternicită să depună cererea de înregistrare a întreprinderii municipale.”;

### **Concluzii:**

1. *În conformitatea cu legislația anterioară, actele de constituire, statutul și alte documente de fondare a întreprinderii erau corelate cu administrația teritorial administrativă a orașului Edineț, pe când sistemul de alimentare cu apă, canalizare și de epurare a apelor uzate este amplasate pe teritoriul la 2 entități: orașele Edineț și Cupcini;*
2. *Aducerea documentelor de constituire, în conformitate cu prevederile Hotărîrii Guvernului Nr.387 din 06.06.1994 cu privire la aprobarea Regulamentului – model al întreprinderii municipale, care stipulează ca întreprinderea poate fi constituită de mai mulți fondatori.*
3. *Restructurarea actelor constitutive ale întreprinderii va permite mai ușor de a trece la prestarea serviciilor de alimentare cu apă pe principiile de dezvoltare regională, care la moment ar foarte benefică pentru activitatea operatorului de servicii prin creșterea volumului de vânzări și a cifrei de afaceri*

### **3.1.3.4 Analiza Regulamentelor interne**

Întreprinderea dispune de Regulamentul privind folosirea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare pe Î.M. Apă – Canal Edineț elaborată în anul 2008 și aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Dondușeni nr.11/2 din 14.03.2014. regulamentul este elaborat și adaptat la cerințele Regulamentului – cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu nr.656 din 27 mai 2002.

Necesită de menționat că prevederile stipulate în Hotărârea Guvernului nu sunt îndeplinite în totalitate și anume se referă la cerințele pct.2 care prevede următoarele: Se recomandă autorităților administrației publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru sus-aprobat și să le coordoneze în mod obligatoriu cu autoritatea publică centrală de specialitate.

#### **Recomandări:**

- 1) *De a elabora Regulamentul privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare a orașului Dondușeni în temeiul regulamentului – cadru aprobat prin Ordinul 40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului al Republicii Moldova, publicat: 08.04.2005 în Monitorul Oficial Nr.55-58 art.Nr:184.*
- 2) *Aprobarea unui astfel de regulament ar permite monitorizarea calității apelor uzate deversate în sistemul de canalizare a orașului în condiția transmiterii apelor uzate spre epurare la stația fabricii de zahăr.*

### **3.1.3.5 Raporturi societate-fondatori**

Administrarea întreprinderii municipale Apă – Canal Edineț este realizată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul (managerul) acesteia (în continuare - conducătorul), pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul.

În caz de necesitate și în cazul mai multor fondatori, în structura administrativă a întreprinderii va fi inclus consiliul director.

Angajarea (desemnarea în funcție) a conducătorului fondatorul o legalizează printr-un contract de management. În contractul încheiat între fondator și conducător sunt stabilite drepturile și obligațiile lor reciproce (ale părților), inclusiv modul în care conducătorul desemnat își exercită atribuțiile de antreprenor, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului.

Conducătorul poartă răspundere materială pentru obligațiile întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiilor sale, stipulate în contract.

În termenul de valabilitate al contractului, fondatorul sau oricare altă terță persoană nu are dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, excetând cazurile prevăzute în condițiile contractuale sau de legislația în vigoare.

Conducătorul poate fi eliberat din funcție înainte de expirarea termenului contractului potrivit temeiurilor prevăzute în contract sau de lege.

Relațiile conducătorului cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale.

Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative și contabile ale activității sale.



Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitat de fondator. Activitatea financiară și economică a întreprinderii este verificată sistematic de către comisia de revizie (de cenזורi) sau revizorul (cenזורul) întreprinderii și prin efectuarea auditului situațiilor financiare în baza unui contract de audit încheiat cu o societate de audit.

Controlul activității întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sînt atribuite prin lege, de către organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control - financiare, fiscale, bancare, precum și de către alte structuri de stat.

**Concluzii:**

- *Relațiile dintre Întreprindere și Fondator este una simplistă, care nu prevede un mecanism de responsabilitate reciprocă în baza unor indicatori de performanță realiști*
- *Necesită că între Fondator și Întreprindere nu există un Contract de delegare a gestiunii sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare încredințate în operare*
- *Lipsa unui astfel de contract este un impediment important în obținerea unor performanțe operaționale de către operator*

### **3.1.4 Analiza aspectelor juridice**

#### **3.1.4.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumator**

Relațiile dintre prestatorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare și consumatorii acestor servicii sunt determinate de Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare.

Acest Regulament este aplicabil tuturor persoanelor fizice și juridice, care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare, și consumatorilor acestor servicii, indiferent de tipul proprietății lor.

Furnizorul asigură livrarea neîntreruptă a apei și recepționarea apelor uzate menajere și industriale în baza contractului încheiat cu consumatorii și în condițiile stabilite de actele normative în vigoare.

Exploatarea, întreținerea, reparația, extinderea sau modificarea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare se efectuează în conformitate cu normativele, regulamentele și standardele în vigoare.

Tarifele la serviciile de alimentare cu apă, precum și pentru recepționarea și epurarea apelor uzate se stabilesc conform legislației în vigoare.

Relațiile dintre furnizor și consumator privind prestarea și achitarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, nespecificate în prezentul Regulament, se stabilesc în contractul încheiat de către aceștia.

Litigiile părților contractante, apărute în legătură cu aplicarea prevederilor prezentului Regulament, se soluționează în conformitate cu legislația în vigoare.

Furnizorul poate livra apă numai în baza unui contract scris, încheiat cu distribuitorul sau consumatorul. Pentru perfectarea acestuia, consumatorul va depune o cerere la furnizor, în care va preciza:

- numele și prenumele consumatorului (denumirea persoanei juridice), adresa (sediul), scopul în care solicită livrarea apei, debitul solicitat, caracteristicile apei și regimul de furnizare dorit, precum și alte date care ar facilita încheierea contractului.

La cerere consumatorul va anexa angajamentul de a respecta Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare și actele normative aferente în vigoare.

Serviciile de canalizare nu se prestează decât în baza unui contract scris, încheiat între furnizor și consumator. Consumatorul depune furnizorului cererea pentru încheierea contractului, la care alătură și cererea pentru furnizarea apei, în cazul când alimentarea cu apă a imobilului se face din rețeaua publică de distribuție. În situația când alimentarea cu apă a imobilului se asigură în exclusivitate din surse proprii, contractul se încheie numai pentru serviciile de canalizare. În atare caz, se interzice majorarea neîntemeiată a tarifelor. Cererea consumatorului va include numele și prenumele consumatorului (denumirea întreprinderii - pentru agenții economici), adresa (sediul), debitul și natura apelor ce urmează a fi deversate în rețelele de canalizare, regimul deversării și alte date necesare prestării acestui serviciu.

Contractul de furnizare a apei sau de recepționare a apelor uzate se încheie pe termenul convenit de părțile contractante. Pe parcursul valabilității contractului, părțile contractante pot modifica condițiile tehnice printr-un acord separat.

Contractul se încheie avînd la bază contractul-cadru, anexă la prezentul Regulament.

Contractarea serviciilor se face ținîndu-se seama de necesitățile consumatorilor, stabilite în baza normelor tehnologice și de consum, precum și de posibilitățile furnizorului. Volumele de apă furnizată sau de ape recepționate sunt indicate în contract. Excepție fac consumatorii casnici individuali, cooperativele de construcție a locuințelor, întreprinderile municipale de gestionare a fondului locativ, asociațiile proprietarilor apartamentelor privatizate, asociațiile de coproprietari în condominiu.

În cazul când se prevede transmiterea unui obiectiv racordat la rețelele furnizorului către o altă persoană fizică sau juridică ori reorganizarea sau lichidarea unității respective, consumatorul în cauză trebuie să informeze despre aceasta furnizorul cu șapte zile înainte de data producerii evenimentului preconizat.

La perfectarea documentelor de predare-recepționare a obiectului, este necesar ca părțile implicate să țină cont de actul financiar de verificare a achitărilor între consumator și furnizor.

În procesul-verbal de predare-recepționare a obiectului trebuie să fie indicate și rețelele aferente de alimentare cu apă și de canalizare, care au fost în seama consumatorului.

Noul consumator al obiectului și instalațiilor este obligat să prezinte furnizorului, în termen de trei zile lucrătoare din data semnării procesului-verbal de predare-recepționare, setul de documente necesare pentru încheierea contractului respectiv.

Analiza contractului de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare practicat în cadrul Întreprinderii Municipale Gospodăria Comunal Locativă Edineț denotă unele devieri de la Contractul – cadru propus de Hotărîrea guvernului nr.656 .

**Tabelul 8. Analiza respectării prevederilor contractului - cadru**

<b>Contractul – cadru Hotărîrea Guvernului 656/2002</b>	<b>Contractul aplicat de Î.M. Apă-Canal Edineț</b>
Părțile contractante	Părțile contractante
Obiectul contractului	Obiectul contractului
Parametrii de calitate	
Condițiile de furnizare și recepționare a apelor uzate	
Evaluarea consumului de apă	
Tarifele pentru apa consumată și apele evacuate în rețelele Furnizorului	
Facturarea serviciilor de alimentare cu apă, recepționarea și evacuarea apelor uzate	
Plata facturilor emise de Furnizor	

<b>Contractul – cadru Hotărîrea Guvernului 656/2002</b>	<b>Contractul aplicat de Î.M. Apă-Canal Edineș</b>
Răspunderea contractuală	
Drepturile și obligațiile Furnizorului	Obligațiile Furnizorului
Drepturile și obligațiile Consumatorului	Obligațiile Consumatorului
Drepturile și obligațiile comune ale părților contractante	Drepturile Furnizorului Drepturile Consumatorului
Înteruperea furnizării apei și recepționării apelor uzate	Condiții speciale
Alte clauze	Condițiile de reziliere a contractului

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM “Apă – Canal Edineș”**

Supliment la Contract se recomandă de a delimita rețelele și instalațiile de alimentare cu apă și de canalizare între Furnizor și Consumator. Anexa 2.

**Concluzii:**

1. Este aplicat un model mai simplificat al Contractului – cadru de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate;
2. Lipsesc acele părți ale contractului care stipulează condițiile de calitate a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
3. Destul de general sunt descrise responsabilitățile contractuale, plățile facturilor și evaluarea consumului de apă.

**Recomandări:**

- De a perfecta Contractul de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate; De adus cel puțin la nivelul contractului-cadru.
- De prevăzut ajustări în contractul nou, luînd în considerație modificările din legislație parvenite pe parcursul anilor 2002 – 2014.
- De corelat prevederile contractului cu legea nr.303 din 13.12.2013 (publicată în data de 14.03.2014) și care intră în vigoare pe data de 14 septembrie 2014.
- De îmbunătățit condițiile contractuale de cumpărare a apei potabile și de transportare spre epurare a apei uzate către Fabrica de zahăr. Este necesar de diminuat riscurile de deconectare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a fabricii de la curentul electric prin separarea obiectelor de producție de cele auxiliare cu destinație comunală.

**3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat**

Relațiile dintre întreprindere și sindicate sunt stipulate prin Legea sindicatelor (nr.1129 – XIV/2000, publicată în Monitorul Oficial al R.Moldova , nr.130-132, 2000. Din analiza Legii R.Moldova nr.1129-XIV/2000, rezultă că principiile care stau la baza organizării și funcționării sindicatelor ar putea fi redate în felul următor:

- sindicatele se constituie în mod benevol în baza dreptului constituțional de asociere, nimeni neputînd fi constrîns să facă parte sau nu dintr-un sindicat, ori să se retragă sau nu dintr-un asemenea sindicat;
- sindicatele, în activitatea lor, sunt independente față de autoritățile publice de toate nivelurile, față de partidele politice, față de asociațiile obștești, față de patroni și asociațiile acestora, nu sunt supuse controlului lor și nu li se subordonează;

- sindicatele beneficiază de protecție constituțională, inclusiv judiciară, împotriva acțiunilor
- discriminatorii, care urmăresc limitarea libertății la asociere în sindicate și activității lor, desfășurate conform statutului.
- baza sindicatelor este organizația sindicală primară.
- afiliindu-se la un sindicat național, organizația sindicală nou-creată beneficiază de mai multe avantaje:
- va primi, la solicitare, ajutorul necesar pentru elaborarea și negocierea contractului colectiv de muncă,
- precum și altă asistență (juridică, informațional-metodică etc.), din partea sindicatului național de ramură;
- prin intermediul organelor de conducere ale sindicatului național de ramură, va putea operativ să facă demersuri către organele puterii de stat, forurile internaționale abilitate în domeniul apărării drepturilor de muncă și sociale ale salariaților;
- va obține sprijin și solidaritate sindicală în cazul desfășurării unor acțiuni de protest etc.

Recomandarea Organizației Internaționale a Muncii nr. 91/1951 definește convenția colectivă de muncă ca orice acord scris referitor la condițiile de muncă, încheiat între un angajator, un grup de angajatori sau o asociație patronală, pe de o parte, și una sau mai multe organizații reprezentative ale salariaților, pe de altă parte, reprezentanții salariaților fiind aleși sau mandatați de către cei pe care îi reprezintă, conform dispozițiilor din fiecare legislație națională (p. 2 alin. 1)39.

În conformitate cu prevederile art. 30 alin. 1 din Codul Muncii al R.Moldova., *contractul colectiv de muncă* este actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în unitate, încheiat în formă scrisă între salariați și angajator de către reprezentanții acestora.

Spre deosebire de legislația anterioară (Legea privind contractul colectiv de muncă, nr. 1303-XII/1993), Codul muncii al Republicii Moldova consfințește și instituția convenției colective. Această soluție propusă de Parlament este rațională, deoarece, numai convenția poate avea forța și efectele unui act normativ.

Reieșind din prescripțiile art. 35 din Codul Muncii, prin **convenția colectivă** înțelegem acel act juridic care stabilește principiile generale de reglementare a raporturilor de muncă și a raporturilor social-economice legate nemijlocit de acestea, care se încheie de către reprezentanții împuterniciți ai salariaților și ai angajatorilor *la nivel național, teritorial și ramural* în limitele competenței lor.

Activitatea sindicală de ramură se bazează pe Convenția Colectivă pentru anii 2010-2013 (la nivel de ramură) cu Modificările și completările în Convenția Colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013, care este elaborată în corespundere cu Codul muncii (Legea Republicii Moldova nr.154-XV din 28.03.2003).

Convențiile colective de muncă (nivel național) „Salarizarea angajaților, aflați în raporturi de muncă pe baza contractelor individuale de muncă (nr.1 din 03.02.2004” și „Timpul de muncă și de odihnă” (nr.2 din 09.07.2004) și alte acte normative în vigoare, cu modificările și completările ulterioare.

Convenția la nivel de ramură stipulează niște principii:

1. Contractele colective de muncă în unități nu pot să conțină clauze ce ar înrăutăți starea salariaților în comparație cu clauzele prevăzute prin prezenta Convenție Colectivă.
2. Clauzele contractelor colective de muncă ale unităților ce agravează situația salariaților în comparație cu legislația în vigoare a Republicii Moldova și Convențiilor colective la nivel național și de ramură sunt nevalabile și nu au efecte juridice.

3. În cazul în care contractele, acordurile, convențiile sau alte acte internaționale, la care Republica Moldova este parte, conțin alte prevederi decât în Codul muncii al Republicii Moldova, prioritate se acordă normelor internaționale.

În cadrul acestei lucrări a fost analizat raportul dintre Sindicatele întreprinderii și administrație. Drepturile necesare pentru activitatea organizației sindicale sunt asigurate. Documentul conține următoarele Acorduri și Reglementări:

- Cu privire la remunerarea muncii și premiarea salariaților;
- Cu privire la acordarea sporului pentru vechimea în muncă

De asemenea sunt părți componente următoarele Anexe:

- Lista lucrătorilor cu condiții de muncă care oferă dreptul la concediul suplimentar;
- Lista specialităților cu condiții nocive de munca;
- Regulament cu privire la negocierea Contractului colectiv de muncă și soluționarea conflictelor

În concluzie se poate rezuma următoarele:

Comitetul sindical al Î.M. „Apă- Canal Edineș” se conduce de prevederile Contractului Colectiv de Muncă, înregistrat la Inspekția Muncii a raionului Edineș . În conformitate cu dispozițiile art. 34 și 39 din Codul Muncii al Republicii Moldova, modificarea și completarea contractului colectiv de muncă, precum și a convenției colective, are loc în modul stabilit de Codul muncii pentru încheierea acestora.

Rezultă, așadar, că modificarea contractului colectiv sau a convenției colective este posibilă prin acordul părților și imposibilă prin actul unilateral al uneia din părți. Modificarea contractului colectiv de muncă sau a convenției colective poate privi:

- înlăturarea unei clauze care nu corespunde realității;
- completarea unei clauze (cu privire la salarizare, timpul de muncă, concediul de odihnă etc.);
- reformularea unor dispoziții ale unor articole, alineate, puncte etc.;
- introducerea unor clauze, încheierea unor acte adiționale etc.

Dar, în toate aceste cazuri, modificările aduse contractului sau convenției colective nu pot înrăutăți situația salariaților în comparație cu legislația muncii.

Sintetizând cele expuse mai sus, menționăm că procedura modificării contractului sau convenției colective este identică cu procedura încheierii acestora. Adică, părțile parteneriatului social trebuie să respecte prevederile legale privind: desfășurarea negocierilor colective în vederea modificării contractului sau convenției colective;

înregistrarea modificărilor aduse contractului sau convenției colective conform prevederilor art. 40 din Codul Muncii al Republicii Moldova .

- Comitetul sindical a întreprinderii necesită să întreprindă măsurile necesare privind ameliorarea situației privind activitățile sindicale la întreprindere;
- Necesită o revedere a tuturor reglementărilor incluse în Contractul Colectiv de Muncă, de adus în concordanță cu prevederile legale prevăzute în legislația muncii a R.Moldova și a Convenției naționale a confederației sindicatelor;

Contractul colectiv poate înceta prin acordul părților sau prin efectul legii, dar nu poate fi denunțat unilateral de nici una din părțile parteneriatului social. Încetarea pe cale convențională a contractului colectiv de muncă și a convenției colective poate fi dispusă numai în aceleași condiții ca și cele referitoare la încheierea lor.

Chiar și nereglementată expres, încetarea contractului colectiv de muncă prezintă un interes practic

deosebit. Din aceste considerente, accentuăm atenția asupra următoarelor momente:

- schimbarea denumirii unității sau desfacerea contractului individual de muncă cu conducătorul unității nu conduce la încetarea efectelor contractului colectiv de muncă (art. 33 alin. 2 din Codul Muncii al Republicii Moldova );
- în cazul reorganizării unității prin fuziune (contopire și absorbție), dezmembrare (divizare și separare) sau transformare, contractul colectiv de muncă continuă să-și producă efectele pe toată durata procesului de reorganizare. După finalizarea acestui proces, contractul colectiv încetează să-și producă efectele, iar părțile trebuie să recurgă la negocieri colective în vederea încheierii unui nou contract colectiv;
- în cazul lichidării unității, contractul colectiv continuă să-și producă efectele pe toată durata procesului de lichidare;
- în cazul schimbării tipului de proprietate al unității, contractul colectiv de muncă continuă să-și producă efectele în decurs de 6 luni din momentul transmiterii dreptului de proprietate.

### **Concluzii:**

Raporturile dintre comitetul sindical și Administrație au loc de a fi îmbunătățite în scopurile comun al ambilor părți:

1. Creșterea calității nivelului serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în orașul Edineș și Cupcini;
2. Respectarea prevederilor salariale stipulate în Convenția Colectivă pentru anii 2010-2013 (la nivel de ramură) și a Modificărilor și completărilor în Convenția Colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013.
3. Asigurare securității și protecției sănătății angajaților, alte prevederi stipulate în Convenția Colectivă.
4. De antrenat Fondatorul în activitatea de respectare a drepturilor salariaților stipulate în Convenția Colectivă pentru anii 2010-2013 (la nivel de ramură) și a Modificărilor și completărilor în Convenția Colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013.

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

Asociația Patronală a Serviciilor Publice din Republica Moldova (APSP) întrunește 50 întreprinderi din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice de alimentare cu apă și servicii canalizare, energie termică, prestarea serviciilor de salubritate, transport public urban, administrare și întreținere a fondului locativ, a drumurilor, spațiilor verzi etc.

Asociația a fost constituită la 23 noiembrie 2000 în conformitate cu Legea Patronatelor nr. 976-XIV din 11 mai 2000 în scopul asistării membrilor în capacitatea lor de patroni prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor comune economice, tehnice și juridice și reprezentă interesele lor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele precum și cu orice alte organizații neguvernamentale, pe plan național și internațional.

Membru al Asociației poate fi orice patron-persoană juridică (agent economic ce prestează servicii publice) cu capital de stat, mixt, privat, patron-persoană fizică, care ac APSP acordă o atenție sporită modificării actelor legislative și normative cu impact asupra serviciilor de utilități publice. Astfel au fost propuse modificări la Legea serviciilor publice de gospodărie comunală, Legea privatizării fondului de locuințe, proiectul Legii cu privire la locuințe, Legea condominiului în fondul locativ, proiectul Legii cu privire la salubritatea localităților, Codul fiscal, legislația ecologică și altele. Asociația Patronală a elaborat, din propria inițiativă, proiectul Legii serviciilor comunitare de utilități publice, obiectivele căruia constă în restructurarea și modernizarea întregului complex al serviciilor de utilități publice conform standardelor Uniunii Europene ce activează în acest domeniu.

Întreprinderea Municipală Apă Canal din Edineț nu este membru al Asociației Patronale a Serviciilor Publice din Republica Moldova.

### **3.1.5 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești**

Întreprinderea este membru al Asociației Moldova Apă Canal (AMAC). Asociația este fondată în anul 2000 și are ca obiectiv acordarea asistenței întreprinderilor prestatoare de servicii de alimentare cu apă și canalizare din R.Moldova în activitatea lor de producere, tehnică și științifică, comercială, extinderea posibilităților acestora în realizarea și ocrotirea intereselor comune în organele centrale și administrării publice locale, Guvern.

Principalele funcții, executate de Asociație și membrii ei sunt următoarele:

- elaborarea programelor de acordare a asistenței întreprinderilor apeduct-canalizări în atragerea tehnologiilor energo-economice avansate, utilizării, elaborărilor tehnico-științifice și materialelor necesare la îmbunătățirea asigurării consumatorilor de apă potabilă, perfecționării serviciilor de evacuare și epurare a apelor uzate;
- acordarea asistenței privind schimbul de experiență avansată în domeniul alimentării cu apă și canalizării, organizarea conferințelor, simpozioanelor, seminarelor, în diverse aspecte ale activității întreprinderilor (producere, economie, evidența contabilă și finanțe, etc.), ridicarea calificării muncitorilor și funcționarilor de la întreprinderile apeduct-canalizări;
- elaborarea, coordonarea și editarea diverselor acte normative (instrucțiuni, regulamente, normative, reguli, etc.), care vor fi necesare în activitatea membrilor Asociației;
- acordare de asistență practică întreprinderilor în vederea reorganizării acestora în societăți pe acțiuni, alte structuri organizatorice, asigurarea activității eficiente a acestora în condițiile relațiilor de piață cu consumatorii și furnizorii;
- asistența membrilor în atragerea investițiilor, inclusiv străine în vederea renovării și dezvoltării obiectivelor apeduct-canalizări, contribuirea la crearea întreprinderilor comune cu diverși agenți economici, realizarea tenderelor privind lucrările de proiect și construcție, utilizarea mijloacelor fondului ecologic, diverselor granturi pentru necesitățile întreprinderilor apeduct-canalizări;
- protejarea drepturilor și intereselor întreprinderilor apeduct-canalizări în organele centrale și organele administrării publice locale, participarea la elaborarea proiectelor de legi, hotărâri ale Guvernului, ce abordează interesele acestora;
- acordarea asistenței metodice și practice membrilor Asociației privind asigurarea cu informații în chestiunile de exploatare a rețelelor și edificiilor apeduct-canalizări, protejarea și utilizarea rațională a resurselor acvatice, acordarea asistenței juridice și consultațiilor în conducerea litigiilor și acțiunilor în judecată ale membrilor Asociației;
- acordare de asistență întreprinderilor apeduct-canalizări în management și expertiza proiectelor de construcție și colaborare cu firmele și organizațiile străine;
- constituirea băncii de informații privind starea tehnico-economică din ramură în scopul utilizării acesteia la elaborarea și promovarea politicii unice tehnico-economice a membrilor Asociației în sfera alimentării cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate;
- realizarea activității de editare în vederea informării publicului cu problemele și progresele din domeniul gospodăriei apeduct-canalizări;
- realizarea altor tipuri de activități ce nu contravin legislației în vigoare și corespund intereselor membrilor Asociației.

## 3.2 Analiza operațională

### Managementul tehnic și operațional a întreprinderii

Acest capitol va prezenta o analiză majoră a problemelor tehnic - manageriale prezente în procesul de operare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din or. Dondușeni, dar care sunt relevante pentru majoritatea companiilor prestatoare de servicii din R.Moldova.

În linii mari analiza se va axa pe următoarele elemente:

- Managementul activelor, în deosebi a celor subterane
- Monitorizarea și reducerea pierderilor de apă pe etape de producție a apei
- Controlul calității apei pentru potabilizare și a apelor uzate epurate și deversate în emisar
- Nivelul de calitate a serviciilor și pregătirea întreprinderii spre armonizarea cu standarde europene
- Managementul energetic

**Figura 3. Harta orașului Edineț**





### **3.2.1 Analiza tehnică**

#### Conceptul de regionalizare a unui serviciu de alimentare cu apă și de canalizare

Un sistem public regional de alimentare cu apă și de canalizare reprezintă ansamblul tehnologic, operațional și managerial constituit prin punerea în comun a două sau mai multe sisteme locale de alimentare cu apă și de canalizare. Obiectivul principal al creării unui sistem public regional de alimentare cu apă și de canalizare îl reprezintă optimizarea serviciilor oferite prin utilizarea de resurse și facilități comune. Ca direcție strategică, este recomandabil ca operarea regională a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare să se facă pentru o zonă care să acopere cel puțin 100.000 de locuitori și cât mai multe zone urbane dintr-un județ sau bazin hidrografic.

Astfel, procesul de regionalizare constă în concentrarea serviciilor furnizate către populația unui grup de unități administrativ-teritoriale. Aria de operare astfel formată acoperă o zonă geografică definită de un bazin hidrografic sau/și de limite administrative.

Regionalizarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare și a operatorilor în general înseamnă consolidarea și integrarea mai ales a:

- Infrastructurii;
- Sistemelor și procedurilor financiar-contabile;
- Sistemelor și procedurilor comerciale (relațiile cu clienții, facturarea și încasarea facturilor);
- Resurselor umane;
- Sistemelor și procedurilor de management

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

### **ALIMENTARE CU APĂ**

Sistemul de alimentare cu apă existent este proiectat pentru orașele Edineț și Cupcini. Schema de alimentare cu apă prevede folosirea apei brute din lacul Racovăț, care este amplasat la deșurarea râului Racovăț în râul Prut. De asemenea mai anterior în calitate de apă brută era folosită apa din captarea râului Prut.

#### Captarea râului Prut

Stația de captare a apei brute din râul Prut se efectuează cu ajutorul a 6 conducte de tip sifon din trei nivele ale râului prin 3 griburi de tip umbrelă. Gribul este de formă circulară dotat cu grătare. De la griburi, apa, prin 6 conducte de aducțiune – sifon cu diametrul de 500mm și cu o lungime de 55m, pentru nivelul II, și cu o lungime de 35m, pentru nivelul III al râului este transportată la stația de pompare de treapta – I. Stația de pompare este dotată cu pompe 20D – 18 – 3 și 24D-18-1. Apa nimerește în camera de recepție a stației înzestrată cu 4 site cu dimensiunile de 1,09x6,6m.

Apa este pompată mai departe la stația de tratare.

Stația de pompare de la râul Prut demult nu este exploatată și are un grad avansat de uzură. Punerea ei în funcțiune nu este posibilă la moment.

#### Captarea lacului „Racovăț”

### **Râul Racovăț**

Racovățul este un râu în nordul Republicii Moldova și în regiunea Cernăuți din Ucraina. Este un afluent de stânga al Prutului. Își are izvoarele situate în comuna Gvăzdăuți din raionul Securenii al regiunii Cernăuți și în împrejurimile nordice ale satului moldovenesc Clocușna. Are lungimea de 67 km și

suprafața bazinului de 795 km<sup>2</sup>. Valea râului întretaie mai multe recife toltrice, formînd numeroase defilee adînci și înguste, care au fost declarate monumente ale naturii. Malurile râului cu grote și peșteri, acoperite pe alocuri cu păduri, formează landșafturi naturale deosebit de pitorești. In valea acestui rau sunt situate localitatile (de la nord-est la sud-vest) Clocușna, Hădărăuți, Corestăuți, Stălinești, Mărcăuți, Bălcăuți, Halahora de Sus, Halahora de Jos, Târnova, Gordinești, Buzdugeni, Brânzeni, Corpaci – toate in raionul Edinet. Raul isi varsa apele in Prut la extremitatea de nord a împrejurimilor satului Corpaci.

### **Izvoarele Lacului Racovăț**

**Figura 4. Izvoarele lacului Racovăț**



Izvoarele de pe malurile lacului de acumulare reprezintă atât surse de apă naturale cât și sonde arteziene forate în preajma lacului de acumulare Racovăț.

### **Lacul Racovăț**

**Figura 5. Vedere a lacului Racovăț, sursa de apă pentru orașul Edineț**



Calitatea apei brute din lacul de acumulare este mai bună decât calitatea apei brute din râul Prut. În deosebi aceasta se evidențiază în perioada de primăvară și toamnă, când apele râului Prut primesc viiturile din munții Carpați și respectiv crește turbiditatea.

În același timp necesită de menționat faptul că pe cursul râului este amplasată aria protejată a rezervației peisagistice „La Castel”. Aceasta rezervație peisagistica ocupa sectorul vâii râului Racovat pe o lungime de 5 km între satele Horodinești și Brinzeni. Este un peisaj natural tipic de toltre. Stâncele toltrelor sunt crestate de forme carstice de relief ca peșterile și pilniile crastice. Sub acțiunea agregării, eroziunii, a proceselor eoliene și a celor carstice, pe alocuri în sinci au luat naștere forme mitice de relief care amintesc diferite figuri, animale, castele oameni. Din stinci izvorăsc multe izvoare cu apă rece potabilă. Acolo unde râul Racovat întretaie sirul de toltre, el formează defileuri impresionante iar cursul lui rapid zgomotos creează impresia unui peisaj montan. Malurile stincoase ale văii Racovat sunt acoperite pe alocuri de cringuri, grup de arbori, stejar comun, cires salbatic, par paduret; din arbusti aici cresc verigarul, porumbarul, paducelul; ierburile sunt reprezentate prin pulmonaria-pufoasă, strigoae, crinces, fragi, din plantele rare cresc popilnicul, strasnicul.

**Figura 6. Harta lacului Racovăț**



Captarea se efectuează cu ajutorul a două conducte de tip sifon cu diametrul de 1000mm și lungimea de 120m din albia râului printr-un grib de tip umbrelă. Din camera de recepție apa este aspirată cu ajutorul a 6 pompe de tip 16HDH și ЦНC 400/210 și pompată la stația de tratare prin conducta cu diametrul 400mm cu o lungime de 2785m.

Figura 7. Priza de apă Racovăț și stația de tratare Bădragii Vechi



Analiza consumului pentru pomparea și transportarea 1 m<sup>3</sup> de apă de la sursă pînă în orașul Edineș și Cupcini, conform caracteristicilor tehnice trebuie să fie egal cu 1,62kWh pentru 1 m<sup>3</sup> de apă dobîndită tratată și distribuită populației.

Tabelul 9. Date tehnice a stațiilor de pompare pe aducțiune

Nr.SP	Localizare	Debitul, m <sup>3</sup> /h	Înălțimea de pompare, m	Puterea, kw	Nr. pompe
SP - 1	Heredeuca	390	33	55	1
		1250	65	320	1
SP - 2	Bădragii Vechi	360	74	110	2
SP - 2a	Brînzei	360	67	90	2
SP - 3	Zăbriceni	325	47	90	2
SP - 4	or.Edineș	300	38	55	2
SP - 5	or.Edineș	100	35	17.5	3

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

### Retelele de aducțiune din or.Edineș

Tabelul 10. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Beton armat				13,5	13,5
Asbociment				2,5	2,5
Fonta				17,5	17,5
Oțel				20,1	20,1
HDPE	4,04				4,04
<b>Total</b>	<b>4,04</b>			<b>53,6</b>	<b>57,64</b>
<b>% din total</b>	<b>7,01</b>			<b>92,99</b>	<b>100</b>

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

Analiza conductelor de aducțiune după material și vechime a identificat că 7% din conducte au o vîrstă mai mică de 10 ani. Conductele sunt construite din diferite materiale:

- Beton armat – 23,43%;
- Asbociment – 6,65%;
- Fontă – 30,36%;
- Oțel – 34,88%;
- HDPE – 7,0%.

Cele mai critice conducte sunt cele din beton armat și din oțel. Avariile care sunt frecvente pe conductele de aducțiune produc și murdărirea apei și respectiv creșterea nivelului de turbiditate. Problema apare că acest proces vine după treapta de tratare a apei și deja apa nu se filtrează în instalații.

Lichidarea avariilor în multe cazuri provoacă necesitatea de stopare a livrării apei în sistem.

**Tabelul 11. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material**

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)							Total
	100	150	200	300	400	530	630	
Beton armat							13,5	<b>13,5</b>
Asbociment					2,5			<b>2,5</b>
Fonta	1,5	13,2	2,2	0,6				<b>17,5</b>
Oțel				4,9	0,4	0,3	14,5	<b>20,1</b>
HDPE			1,07	2,97				<b>4,04</b>
<b>Total</b>	<b>1,5</b>	<b>13,2</b>	<b>3,28</b>	<b>8,47</b>	<b>2,9</b>	<b>0,3</b>	<b>28,0</b>	<b>57,64</b>
<b>% din total</b>	<b>2,61</b>	<b>22,9</b>	<b>5,69</b>	<b>14,7</b>	<b>5,04</b>	<b>0,52</b>	<b>48,58</b>	<b>100</b>

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

Analiza conductelor de aducțiune după material și diametre a identificat că conductele de bază constituie 48,58% din totalul de conducte. Aceste conducte au diametrul de 630mm. Conductele cu diametrul de 300-400mm constituie 20,1%. Conductele care reprezintă ramificări, de legătură , în platforma stațiilor de pompare au o lungime de 17,98km și reprezintă 31,2% din totalul de conducte.

Rețelele de distribuție gestionate de Întreprinderea Municipală „Apă – Canal Edineț” se repartizează în rețelele de distribuție din orașul Edineț și orașul Cupcini.

Sistema de alimentare cu apă de la stația de tratare în platforma stației de pompare de treapta III se ramifică și o conductă pleacă către orașul Edineț și o conductă transportează apă către orașul Cupcini.

**Retelele de distribuție din or.Edineț**

**Tabelul 12. Conductele de alimentare cu apă clasificate după vîrstă și material**

Material	Lungime (km)/ vîrsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 – 20	21 – 30	> 30 ani	
Asbociment				0,8	0,9
Fonta				20,1	20,1
Oțel				13,44	13,44
HDPE	29,1				29,1
<b>Total</b>	<b>29,1</b>			<b>34,34</b>	<b>63,46</b>
<b>% din total</b>	<b>45,8</b>			<b>52,2</b>	<b>100</b>

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

Analiza datelor privind raportul rețelelor de distribuție a orașului Edineț după vîrstă și material au identificat următoarele:

Cu o vîrstă mai mare de 30 ani în exploatare sunt peste 52% din totalul de rețele. O vîrstă mai mică de 10 ani au 45% din totalul de rețele. Cele cu risc avansat sunt rețelele din oțel care constituie 21,18%. Conductele cu o vîrstă mai mică de 10 ani sunt din polietilenă de înaltă densitate, PHDE.

Pentru a reduce din pierderile de apă, provocate de scurgeri, atât vizibile cât și latente în conducte, necesită în primul rînd să fie înlocuite cele din oțel.

**Tabelul 13. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material**

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)								Total
	≤ 50	63-75	90-110	125	160(150)	180	200	300	
Asbociment			0,8						0,8
Fonta			1,5		13,2		2,2	3,2	20,1
Oțel	4,8	3,2						5,46	13,46
HDPE	15,35		9,91		1,79		1,067	0,98	29,1
<b>Total</b>	<b>20,15</b>	<b>3,0</b>	<b>12,21</b>		<b>14,99</b>		<b>3,27</b>	<b>9,64</b>	<b>63,46</b>
<b>% din total</b>	<b>31,76</b>	<b>5,0</b>	<b>19,24</b>		<b>23,63</b>		<b>5,16</b>	<b>15,19</b>	<b>100</b>

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

Analiza datelor privind repartizarea conductelor de distribuție după diametre și material se poate constata că sistemul de transportare a apei din intravilanul orașului Edineț este optim, cu toate că persistă și problema subdimensionării conductelor în unele zone ale orașului. Aproape 37% din conducte sunt cu diametrele de 50,63 și 75 mm. Este benefic de a face un calcul hidraulic a sistemului existent cu scopul de a corecta unele dimensiuni ale rețelei de distribuție pentru optimizarea debitelor și presiunilor în dependență de cererea de apă actuală și previzionată pentru o perioadă de 25 ani în viitor.

**Retelele de distribuție din or. Cupcini**

**Tabelul 14. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material**

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 – 20	21 – 30	> 30 ani	
Fonta				31,7	<b>31,7</b>
Oțel				11,0	<b>11,0</b>
HDPE	14,81				<b>14,81</b>
<b>Total</b>	<b>14,81</b>			<b>42,7</b>	<b>57,51</b>
<b>% din total</b>	<b>25,8</b>			<b>74,2</b>	<b>100</b>

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

Analiza datelor privind raportul rețelelor de distribuție a orașului Edineț după vîrstă și material au identificat următoarele:

Cu o vîrstă mai mare de 30 ani în exploatare sunt peste 74% din totalul de rețele. O vîrstă mai mică de 10 ani au 25,8% din totalul de rețele. Cu risc avansat sunt rețelele din oțel care constituie 19,13%. Conductele cu o vîrstă mai mică de 10 ani sunt din polietilenă de înaltă densitate, PHDE.

Pentru a reduce din pierderile de apă, provocate de scurgeri atât vizibile, cât și latente în conducte, necesită în primul rînd să fie înlocuite cele din oțel.

**Tabelul 15. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material**

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)								Total
	≤ 50	63-75	90-110 (100)	125	160(150)	180	200	400	
Asbociment									
Fonta			3,8				19,4	8,5	<b>31,7</b>
Oțel	11,0								<b>11,0</b>
HDPE	9,6	0,14	4,7		0,37				<b>14,81</b>
<b>Total</b>	<b>19,6</b>	<b>0,14</b>	<b>8,5</b>		<b>0,37</b>		<b>19,4</b>	<b>8,5</b>	<b>57,51</b>
<b>% din total</b>	<b>34,0</b>	<b>0,25</b>	<b>14,78</b>		<b>0,65</b>		<b>33,74</b>	<b>14,78</b>	<b>100</b>

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

Analiza datelor privind repartizarea conductelor de distribuție după diametre și material se poate constata că sistemul de transportare a apei din intravilanul orașului Edineț este optim, cu toate că persistă și problema subdimensionării conductelor în unele zone ale orașului. Aproape 35% din conducte sunt cu diametrele de 50,63 și 75 mm. Este benefic de a face un calcul hidraulic a sistemului existent cu scopul de a corecta unele dimensiuni ale rețelei de distribuție pentru optimizarea debitelor și presiunilor în dependență de cererea de apă actuală și previzionată pentru o perioadă de 25 ani în viitor.

**SISTEMUL de CANALIZARE**

**Orașul Edineț**

**Rețelele de canalizare**

**Tabelul 16. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă**

Material	Lungime (m)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 - 20ani	20 - 30 ani	> 30 ani	
Fontă				18,9	<b>18,9</b>
PVC	8,9				<b>8,9</b>
Ceramica				1,2	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>8,9</b>			<b>20,1</b>	<b>29,0</b>
<b>% din total</b>	<b>30,7</b>			<b>69,3</b>	

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

Analiza colectoarelor și rețelelor de canalizare a orașului Edineț după material și vârstă a identificat următoarele raporturi: numai 30% din rețele sunt cu o vârstă mai mică de 10 ani și respectiv 70% au depășit vârsta de 30 ani. Conductele din PVC cu o lungime de 8,9km au o vârstă de pînă la 10ani. Analiza conductelor din alte materiale a constatat faptul că ele sunt executate din fontă (65,2%) și numai 1,2km (4,14%) sunt din ceramică. Din practică se poate de afirmat că conductele din fontă pot să reziste în exploatare un termen de peste 50 ani, în unele condiții de exploatare aceasta se referă și la conductele de ceramică.

**Concluzii:**

Se poate afirma că colectoarele și conductele de canalizare nu prezintă un risc pentru funcționalitatea serviciului de canalizare și evacuare a apelor uzate.

**Tabelul 17. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre**

Material	Lungime (m)/Diametru (mm)				Total (m)
	150	200	250	350	
Fontă	5,0	3,8	4,7	5,4	<b>18,9</b>
PVC	2,8	1,5		4,6	<b>8,9</b>
Ceramica				1,2	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>7,8</b>	<b>5,3</b>	<b>4,7</b>	<b>10,2</b>	<b>28,0</b>
<b>% din total</b>	<b>27,86</b>	<b>18,93</b>	<b>16,79</b>	<b>36,43</b>	<b>100</b>

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

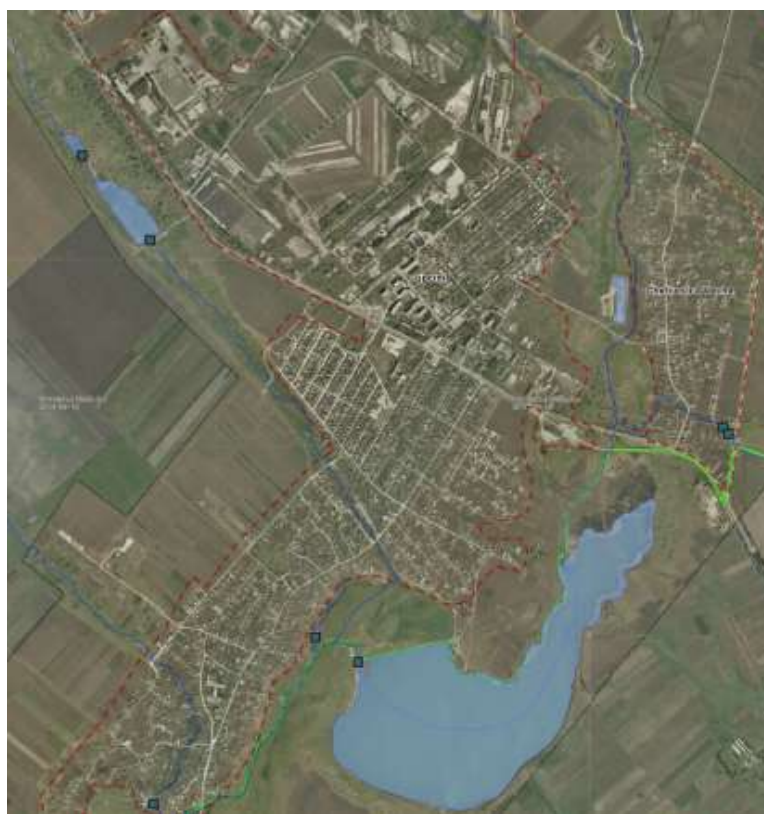
Analiza colectoarelor și conductelor de canalizare după material și diametre a identificat o supradimensionare a lor la condițiile debitelor de apă deversate de consumatori. În mare măsură aceasta se referă la conductele cu diametrele de 350mm.

În aceste condiții serviciul de canalizare necesită să facă mai des controlul privind fluxul de apă și zonele cu pericol sporit de înfundare.



## Orașul Cupcini

Figura 9. Harta orașului Cupcini



Sistemul de canalizare a orașului Cupcini poate fi caracterizat ca un sistem cu o pondere mare a apelor industriale. Dar această situație a fost în trecut, când acest orașel era satelitul industrial a orașului Edineț. Apele sunt colectate prin colectoare și rețele de canalizare și transportate la stația de epurare a orașului Edineț, care este amplasată, la marginea orașului în direcția orașului Cupcini.

Tabelul 18. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă

Material	Lungime (m)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 - 20ani	20 - 30 ani	> 30 ani	
Fontă				16,9	16,9
PVC	8,7				8,7
Ceramica				0,8	0,8
<b>Total</b>	<b>8,7</b>			<b>17,7</b>	<b>26,4</b>
<b>% din total</b>	<b>32,96</b>			<b>67,04</b>	<b>100</b>

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

Analiza colectoarelor și rețelelor de canalizare a orașului Edineț după material și vârstă a identificat următoarele raporturi: numai 33% din rețele sunt cu o vârstă mai mică de 10 ani și respectiv 67% au depășit vârsta de 30 ani. Conductele din PVC cu o lungime de 8,7km au o vârstă de pînă la 10ani. Analiza conductelor din alte materiale a constatat faptul că ele sunt executate din fontă (64%) și numai 0,8km (3,1%) sunt din ceramică. Din practică se poate de afirmat că conductele din fontă pot să reziste în exploatare un termen de peste 50 ani, în unele condiții de exploatare aceasta se referă și la conductele de ceramică.

**Concluzii:**

Se poate afirma că colectoarele și conductele de canalizare nu prezintă un risc pentru funcționalitatea serviciului de canalizare și evacuare a apelor uzate.

**Tabelul 19. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre**

Material	Lungime (m)/Diametru (mm)				Total (m)
	150	200	250	350	
Fontă	4,8	3,5	2,9	4,6	<b>16,9</b>
PVC	3,2	1,7		3,8	<b>8,7</b>
Ceramica				0,8	<b>0,8</b>
<b>Total</b>	<b>8,0</b>	<b>4,2</b>	<b>2,9</b>	<b>9,2</b>	<b>26,4</b>
<b>% din total</b>	<b>30,3</b>	<b>15,9</b>	<b>10,9</b>	<b>34,9</b>	<b>100</b>

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

Analiza colectoarelor și conductelor de canalizare după material și diametre a identificat o supradimensionare a lor la condițiile debitelor de apă deversate de consumatori. În mare măsură aceasta se referă la conductele cu diametrele de 350mm.

În aceste condiții serviciul de canalizare necesită să facă mai des controlul privind fluxul de apă și zonele cu pericol sporit de înfundare.

**Stația de epurare**

Stația de epurare a apelor uzate (SEAU) din orașul Edineș a fost construită în anii 70 și prevede epurarea apelor uzate provenite de la populația și industria din orașele Edineș și Cupcini.

SEAU a fost proiectată inițial cu o capacitate de 21 mii m3/zi.

**Figura 10. Harta cu amplasamentul stației de epurare a orașelor Edineș și Cupcini**



Stația de epurare din orașul Edineț a fost prevăzută pentru epurarea apelor uzate menajere și industriale din localitățile Edineț și Cupcini. Apele industriale erau deversate în sistem de următoarele industrii:

SA Cupcini – Cristal: industria zahărului;

Fabrica de conserve Natur Vit – industria alimentară;

În anul 2005 stația a fost reconstruită în cadrul proiectului finanțat de Guvernul Regatului Danemarcei, în cadrul căruia a fost modernizat filtrele biologice cu capacitate de 5200m<sup>3</sup>/zi. Aceasta a permis să mențină stația de epurare într-o stare funcțională.

### **Treapta mecanică**

Treapta mecanică este compusă din grătare și decantoare primare cu raclor de nămol. Grătarul a fost modernizat prin înlocuirea celui vechi cu unul performant în cadrul proiectului finanțat de către Guvernul Regatului Danemarca.

*Figura 11. Gratar mecanic*



*Figura 12. Decantor primar*



### **Treapta Biologică**

Treapta biologică constă din filtru biologic circular cu sistem capilar, (imaginile din figura 11). Aerarea se face prin ferestre amplasate în partea de jos a construcției. În cazul necesității sporite de oxigen se includ ventilatoarele care se află în camera anexată clădirii filtrului biologic.

*Figura 13. Vedere a filtrului biologic din exterior și din interior*



Procesul tehnologic a filtrelor biologice permite de a obține rezultate destul de bune privind nivelul de epurare a apelor uzate deversate. Problema devine mai acută în perioada de lucru a fabricilor de conserve, când sunt deversate ape uzate cu concentrații sporite a CMA și care sunt calificate ca deversări șoc pentru treapta biologică a stației.

**Figura 14** Imagine a calității apelor uzate după treapta biologică în procesul de decantare secundară



Starea tehnică a instalațiilor tehnologice cât și structurile de rezistență sunt în stare de degradare și au un grad înalt de uzură fizică. Pentru unele construcții singura soluție este demolarea lor. O parte de construcții nu mai sunt funcționale și sunt scoase din procesul tehnologic mai bine de o perioadă de peste 15 ani.

**Figura 15.** Imagine a structurii de rezistență a construcțiilor SEAU



### **3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate**

#### **Apa potabilă**

Apa necesară pentru întreținerea vieții trebuie să fie apă dulce (cu maxim 1g/l săruri dizolvate). Deoarece calitatea apei poate influența decisiv viața omului au fost introduse condiții de calitate atât la apa brută, apa din sursă, apa din care se prepară apa potabilă, cât și la apa potabilă.

Actualmente condițiile de calitate a apei brute, apa din sursele naturale, sunt guvernate de Legea apelor și Anexa nr.2 a Hotărîrii Guvernului 934/2007. Elementul sintetic de caracterizare a calității apei brute este acela că apa trebuie să aibă o stare bună sau foarte bună în ceea ce privește conținutul chimic, ecologic, biologic și bacteriologic. În mod concret apa trebuie să respecte anumite valori ale indicatorilor de calitate, ca de exemplu: substanțe toxice, pesticide; substanțe care dau gust neplăcut apei: uleiuri, produse petroliere, fenoli, detergenți; conținutul de microorganisme trebuie drastic limitat, prezența lor denotă o poluare cu ape uzate; temperatura apei precum și agresivitatea trebuie să fie limitate. Sunt cea. 20 de indicatori și lista lor poate fi extinsă în unele cazuri.

Conform legii apelor apa care poate fi captată pentru a produce apă potabilă poate avea una dintre cele trei categorii (cf. Directivei 75/440/CEE):

*Categoria A1* - apa din această categorie poate fi transformată în apă potabilă printr-o tratare simplă (o filtrare) și dezinfectare;

*Categoria A2* - apa din această categorie trebuie să suporte o tratare mai bună (folosirea de reactivi de coagulare, decantare, filtrare) și dezinfectare finală;

*Categoria A3* - apa este destul de degradată deci tehnologia de tratare este mult mai complicată; tehnologia poate cuprinde preoxidare, tratare cu reactivi de coagulare, decantare, interoxidare cu ozon, UV, ClO<sub>2</sub>, filtrare prin strat de nisip, post oxidare, tratare biologică pentru reducerea azotului, dezinfectare finală.

**Tabelul 20. Condițiile de calitate, stabilite prin normele în vigoare**

<b>Parametru</b>	<b>UM</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
<b>pH</b>	Unități	6,5-8,5	5,5-9	5,5-9
<b>Culoare</b>	m/l, scara Pt-Co	20	100	-
<b>Suspensii</b>	mg/l	25	-	-
<b>Temperatura</b>	°C	25	25	25
<b>Azotați</b>	mg/l	50	50	50
<b>Fer</b>	mg/l	0,3	2	-
<b>Zinc</b>	mg/l	3	5	5
<b>Azot total</b>	mg/l	1	2	3
<b>Cloruri</b>	mg/l	200	200	200
<b>Coliformi totali</b>	Nr./100 ml	50	5000	50 000
<b>Streptococi</b>	Nr./100 ml	20	200	20 000
<b>Salmonela</b>	Nr/100 ml	Absent	absent	-

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

Pentru apa brută din lacul Racovăț se poate atribui categoria A1 și mai rar situația categoriei A2. Totuși este necesar de a elabora un Master Plan cu scopul determinării dezvoltării sistemului de alimentare cu apă în context regional și respectiv dimensionarea cererii de apă și respectiv a capacităților de tratare.

**Tabelul 21. Indicii de calitate a apei furnizate**

<b>Nº</b>	<b>Indicii de calitate</b>	<b>Rezultatele de laborator</b>	<b>CMA</b>	<b>Standarde de test</b>
	Miros	0		ГОСТ 335 1-74
	Culoarea	10,4		ГОСТ 335 1-74
	Turbiditatea	0,4		ГОСТ 335 1-74
1	Amoniu, (NH <sub>4</sub> <sup>+</sup> ), mg/l	0,09	0,5	ГОСТ 4192-82
2	Nitriți, (NO <sub>2</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	0,02	0,5	ГОСТ 4192-82
3	Nitrați, (NO <sub>3</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	5,6	50,0	ГОСТ 18826-73
4	Reziduu sec solubil, mg/l	445,5	1000	ГОСТ 18164-72
5	Cloruri, mg/l	24,0	250	ГОСТ 4245-72
6	Sulfați, mg/l	37,8	250	ГОСТ 4389-72
	pH			
7	Arsen, mg/l		0,01	ГОСТ 4152-89
8	Fluor, mg/l	0,5	1,5	ГОСТ 4386-89
9	Fier, mg/l	0,14	0,3	ГОСТ4011-72
10	Cupru, mg/l		1,0	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1, Методы хим.анализа вод, Том 2, М-ды ААС М-1983 Изд IV POS 2.38-09
11	Zinc, mg/l		0,3	
12	Plumb, mg/l		0,01	
13	Mangan, mg/l		0,05	
14	Nichel, mg/l		0,02	
15	Seleniu, mg/l		0,01	
16	Cianuri total, mg/l		0,05	
17	Bor, mg/l	0,3	0,5	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1, Том 1, POS 2.23-09
18	Oxidabilitatea, mg/l		5	SM SR EN ISO 8467:2006
19	∑(Na <sup>+</sup> +K <sup>+</sup> ), mg/l		200	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1, Методы хим.анализа вод, Том 2
20	Hidrogen sulfurat, mg/l		0,1	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1,Том 1

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

Testele de laborator identifică starea calitativă a apei potabile furnizate consumatorilor din orașul Edineș și Cupcini. Analizele de laborator prelevate din punctele finale ale consumatorilor confirmă alimentarea consumatorilor finali cu o apă de calitate.

**Calitatea apei uzate deversate în emisar**

Monitorizarea calității apelor uzate, epurate și deversate în receptorul natural se face de către Inspectoratul Ecologic de Stat, Agenția Ecologică Bălți și Centrul Investigații Ecologice Otaci.

**Tabelul 22. Rezultatele analizelor probelor de apă efectuate la SEB ÎM “Apă-Canal” Edineț**

Locul de prelevare	PH	Substanțe în suspensie	CCO	CBO <sub>5</sub>	O <sub>2</sub>	NH <sub>4</sub> <sup>+</sup>	NO <sub>2</sub> <sup>-</sup>	NO <sub>3</sub> <sup>-</sup>	Reziduu fix	Cl <sup>-</sup>	Duritatea
Camera de recepție	6,75	217,5	361,5	133,8		43,5					
După treapta biologică	7,25	55,8	88,4	33,7		11,96	0,25	5,1	968,0	155,5	13,1
Lacul biologic nr. 2	7,5	28,5	48,2	17,8	4,9	5,22	0,097	8,8	594,0	91,9	7,2
Camera de recepție	7,15	174,5	279,2	117,2		51,1					
După treapta biologică	7,4	61,3	63,8	24,4		8,75	0,27	4,9	907,5	134,9	11,8
Lacul biologic nr. 2	7,55	31,0	27,9	11,5	7,4	2,49	0,12	7,5	535,5	95,9	6,9
Camera de recepție		189,5	316,5	110,8		33,4					
După treapta biologică		40,8	75,2	27,0		5,73	0,22	5,3	862,0	183,8	10,2
Lacul biologic nr. 2		24,8	35,6	14,2	6,9	3,91	0,098	9,8	510,0	88,4	6,8
Camera de recepție	7,4	241,0	436,9	179,2		46,9					
După treapta biologică	7,55	71,0	115,2	50,6		8,13	0,28	4,4	1045,5	222,7	9,6
Lacul biologic nr. 2	7,6	39,8	59,6	23,2	5,8	5,32	0,17	8,0	750,5	109,6	6,7
Camera de recepție	7,1	205,6	348,5	135,3		43,7					
După treapta biologică	7,4	57,2	85,7	33,9		8,64	0,26	4,9	945,8	174,2	11,2
Lacul biologic nr. 2	7,55	31,0	42,8	16,7	6,3	4,24	0,12	8,5	597,5	96,5	6,9
<b>Limita admisibilă la deversare</b>		35,0		24,5		5,6	0,26	40,0	1500,0	300,0	
<b>Supranormativ</b>		-		-		-	-	-	-	-	

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

Analiza datelor privind eficiența treptelor de epurare a Stației de Epurare a orașului Edineț confirmă eficiența proceselor tehnologice . În același timp necesită de menționat că în lipsa laboratorului de producție, care a fost desființat în trecut, monitorizarea proceselor tehnologice și respectiv calitatea epurării apelor uzate este un factor de risc.

**Tabelul 23. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare și deversate în emisar**

Parametrii controlați	UM	LAD	Proba nr.118	Proba nr.119	Proba nr.120	Depășiri
pH			6,9	7,25	7,4	
Substanțe suspensie	mg/dm <sup>3</sup>	35,0	182,0	54,0	33,0	
Reziduu uscat	mg/dm <sup>3</sup>	1500,0		762,5	643,5	
Oxiditatea (CCO-Cr)	mg/dm <sup>3</sup>		321,3	80,3	44,2	
CBO 5	mg/dm <sup>3</sup>	24,5	144,7	31,4	21,2	
Cloruri	mg/dm <sup>3</sup>	300,0		184,0	99,1	
Amoniu	mg/dm <sup>3</sup>	5,6	37,5	7,79	4,89	
Nitriți	mg/dm <sup>3</sup>	0,26		0,23	0,17	
Nitrați	mg/dm <sup>3</sup>	40,0		6,9	8,7	
Sulfati	mg/dm <sup>3</sup>					
Oxigenul dizolvat	mg/dm <sup>3</sup>			-	6,4	
Duritatea, totală	mg-ecv /dm <sup>3</sup>			11,1	6,9	

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

Constatări ale Inspectorului principal Centrului de Investigații Otaci : parametri controlați se încadrează în Limitele Admisibile la Deversare în corespundere cu Autorizația de Mediu.

Concluzie: Realizarea unei eficiente protecții a calității apei nu este de conceput fără organizarea unui sistem de supraveghere și control. În prezent, eficiența unor astfel de sisteme de supraveghere la nivel național este strâns legată de aparatura de control automat a calității apei. Pentru minimizarea riscurilor privind poluarea mediului și creșterea eficienței epurării apelor uzate necesită de restabilit activitatea laboratorului de producție.

### ***3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare***

#### **Obiective operaționale**

- **Acoperirea cu 100 % a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare** în aria de operare existentă, conform obiectivelor Strategiei de dezvoltare socio – economică a orașului Dondușeni 2012 – 2016, aflată în curs de implementare;
- **Creșterea extensivă a pieței**, prin preluarea în operare a unor localități din apropierea orașului;
- **Îmbunătățirea calității apei potabile, asigurarea parametrilor corespunzători de furnizare și a continuității serviciului**, tratând cu atenție insatisfacția exprimată a clienților;
- **Îmbunătățirea calității serviciilor de canalizare, respectiv ameliorarea tratării și evacuării apei uzate**, tratând cu atenție insatisfacția exprimată a clienților;
- **Creșterea calității și diversificarea / flexibilizarea modalităților de citire și facturare** pentru serviciile și produsele oferite, ținând cont de cerințele / nevoile consumatorilor (oferirea clienților de modalități variate de citire și facturare opțională, 1-3 luni);
- **Diversificarea și îmbunătățirea calității contorizării** consumului de apă, ținând cont de cerințele / nevoile consumatorilor și de interesele operatorului regional, obiectiv realizabil prin implementarea / promovarea unui model pilot pentru un imobil de tip condominiu, cu sistem de măsurare separată a consumului pe apartamente;
- **Reducerea cantității de apă nevândută (NRW – *Non-revenue water*)**, concretizată prin acțiuni care să vizeze monitorizarea regulată, respectiv controlul pierderilor de apă, managementul presiunii, realizarea planului de mentenanță a sistemelor;
- **Îmbunătățirea stării infrastructurii și a echipamentelor**, obiectiv realizabil prin implementarea noilor tehnologii în domeniu;
- **Eficiențizarea consumului de energie**: monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică, în scopul identificării îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, în vederea optimizării consumului de energie electrică;
- **Îmbunătățirea monitorizării calității apei potabile, respectiv îmbunătățirea monitorizării calității apei uzate**, în contextul în care operatorul urmărește să asigure servicii/produse sigure clienților săi;

### ***3.2.1.4 Managementul energetic***

Oportunitățile de optimizare a consumului de energie la sistemele municipale de aprovizionare cu apă și canalizare includ instalarea motoarelor de înaltă eficiență și/ sau convertizoare de frecvență, redimensionarea sau modernizarea sistemelor de pompare, sau adoptarea schemelor alternative de pompare, instalarea dispozitivelor de control automatizat, cum ar fi controlul oxigenului dizolvat, ș.a.

Sistemele municipale de aprovizionare cu apă și canalizare necesită cheltuieli substanțiale cu energia. Însuși procesul de epurare a apelor uzate consumă uneori 70% din energia totală utilizată;



concomitent, o cantitate semnificativă de energie este utilizată pentru pomparea apei, înlăturarea substanțelor solide, iluminat și construcții.

Oportunitățile de optimizare a consumului de energie la facilități tipice din domeniu includ: instalarea motoarelor de înaltă eficiență și/sau convertizoare de frecvență; redimensionarea sau modernizarea sistemelor de pompare sau adoptarea schemelor alternative de pompare; instalarea dispozitivelor de control automatizat, cum ar fi controlul oxigenului dizolvat. În cadrul evaluărilor individuale, la fiecare întreprindere în parte se va identifica un plan de acțiuni pentru îmbunătățirea eficienței energetice a fiecărei instalații în parte.

Stațiile de tratare a apei și de epurare a apelor uzate reprezintă o infrastructură importantă, cu o durată lungă de viață, deseori amplasate în apropierea lacurilor pentru deversarea efluenților. Din aceste motive, toate planurile pentru astfel de utilități trebuie să includă și adaptarea la condițiile climatice din viitor.

În general, cele mai promițătoare patru domenii de intervenție pentru îmbunătățirea eficienței sistemelor de alimentare cu apă și canalizare sunt:

- *Sistemele de pompare - Optimizarea sistemului include îmbunătățiri cum ar fi ajustarea pompei conform parametrilor reali, optimizarea conductelor de distribuție, eliminarea supapelor inutile, dirijarea vitezei de rotație a pompei în situații adecvate, și introducerea practicilor performante de O&M;*
- *Managementul scurgerilor – Acesta se referă la două activități de bază – procedurile de detectare și eliminare a scurgerilor, care au drept scop reducerea pierderilor de apă din sistemul de aprovizionare cu apă sau epurare a apelor reziduale și reducerea scurgerilor prin managementul presiunii.*
- *Automatizarea sistemului – Automatizarea variază în complexitate, însă în principal aici este vorba despre senzorii de bază care determină și măsoară parametrii sistemului, cum ar fi presiunea, nivelul apei și debitele apei.*
- *Contorizarea și măsurarea – În sistemele de apă din întreaga lume, numai circa 35% din consum și 50% din aprovizionare este măsurat, ceea ce îngreunează procesul de îmbunătățire a performanței sistemului.*

### **Consum energie electrică apă potabilă**

Analiza consumului de energie electrică pentru dobândirea, tratarea, transportarea și distribuirea apei la consumator a identificat un necesar de 1,62kWh/m<sup>3</sup>, în cazul respectării proceselor tehnologice și a parametrilor tehnici a instalațiilor de pompare. În același timp necesită de menționat că întreprinderea a elaborat împreună cu Universitatea tehnică a Moldovei Normativele de consum tehnologic și a pierderilor de apă. Lucrarea a fost realizată în anul 1999. Conform calculelor pentru anul de referință, consumurile tehnologice și pierderile de apă (apa care nu aduce venituri NRW) este estimată la nivelul a 47%. Aceste pierderi calculate efectiv depășesc pierderile rezonabile de 15-25%.

**Tabelul 24. Consumul de energie electrică la stațiile de pompare apă potabilă**

Denumire	UM	2011	2012	2013
SP – 1 Heredeuca	kWh	299047	307250	259600
SP – 2 Bădragii Vechi	kWh	598093	614500	519200
SP – 2a Brînzeni	kWh	504726	529965	487223
SP – 3 Zăbriceni	kWh	330708	392493	346238
SP – 4 or.Edineț	kWh	424813	408675	465954
SP – 5 or.Edineț	kWh	64140	60790	60087

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

### Consum energie electrică apă uzată

Nu sunt cerințe de a face studii speciale privind lucrul stațiilor de pompare și eficiența sistemului de canalizare, epurare a apelor uzate. În același timp analizând în cadrul diagnosticului putem face următoarele concluzii. Consumul de energie pentru 1 m.c. de apă uzată colectată, transportată, rpurată și evacuată în receptorul natural este de 0,81kWh.

**Tabelul 25. Consumul de energie pentru sistemul de canalizare a or.Edineș**

Denumire	UM	2011	2012	2013
SRPAU – 1 or.Edineș	kWh	81132	43194	85557
SRPAU – 2 or.Edineș	kWh	20699	13722	15962
SRPAU – 3 or.Edineș	kWh	14380	14100	10061
SRPAU – 4 or.Edineș	kWh	3323	319	622
SRPAU – 5 or.Edineș	kWh	229	200	272
Total canal or.Edineș	kWh	119763	71535	118174

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

**Tabelul 26. Consumul de energie pentru sistemul de canalizare a or.Cupcini**

Denumire	UM	2011	2012	2013
SRPAU – 1 or.Cupcini	kWh	10838	2942	3234
SRPAU – 1A or.Cupcini	kWh	62580	30240	57718
SRPAU – 3 or.Cupcini	kWh	12769	32175	53881
Total canal or.Cupcini	kWh	86187	65357	114833
Stația de epurare	kWh	54530	39140	64612
<b>Total sistem canalizare</b>	<b>kWh</b>	<b>260480</b>	<b>176032</b>	<b>297619</b>

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

**Tabelul 27. Consumul specific de EE pentru evacuarea, transportarea și epurarea apelor uzate**

Denumire	UM	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total apă uzată</b>	<b>m3</b>	<b>343000</b>	<b>341900</b>	<b>261000</b>	<b>332100</b>	<b>367300</b>
<b>Total sistem canalizare</b>	<b>kWh</b>	<b>407700</b>	<b>282000</b>	<b>260480</b>	<b>176032</b>	<b>297619</b>
<b>Consum specific</b>		<b>1,19</b>	<b>0,82</b>	<b>0,95</b>	<b>0,53</b>	<b>0,81</b>

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

### Concluzii:

Consumul de energie electrică pentru evacuarea, transportarea și epurarea apelor uzate în condițiile când instalațiile de pompare sunt destul de performante, ne indică că problema este în pătrunderea în sistem a apelor friatece din sol, deversarea în sistem a apelor uzate provenite din cantitățile de apă nefacturată sau furată.

Întreprinderea necesită să întreprindă măsuri pentru inventarierea regulată a abonaților serviciilor de canalizare și a locurilor de pătrundere în sistem a apelor freatice. Aceasta se poate de petrecut în perioada timpului secetos când solul este uscat.

### **3.2.1.5 Impactul de mediu**

Sistemul de colectare, transportare, epurare și deversare a apelor uzate de la Stația de Epurare Apă Uzată (SEAU) din orașul Edineț în general satisface cerințele privind protecția apelor din receptorii naturali. Stația este amplasată în sub-bazinul râului Racovăț, ce necesită o atenție deosebită privind respectarea procesului de epurare. În perioada ultimilor 5 ani eficiența epurării apelor uzate a variat de la 59,81 în anul 2012 până la 100% în anul 2011. Analizând balansul apelor întrate în sistemul orașului, se poate de a face o presupunere că statistica acestor date are un procent sensibil de eroare, în lipsa aparatelor de evidență la sistemul de canalizare.

**Tabelul 28. Date privind volumele de apa dobândite și epurate convențional**

	UM	2009	2010	2011	2012	2013
Apa potabilă dobândită	Mii m3	15558,9	16662,2	1707,0	1746,2	1623,3
Apa facturată	Mii m3	455,6	439,1	373,6	508,7	448,4
Apa care nu aduce venituri	Mii m3	1067,6	1213,5	1168,4	786,3	1010,2
Apă uzată evacuate total	Mii m3	343,0	341,9	273,6	332,1	367,3
Apă uzată convențional epurată	Mii m3	281,9	205,5	273,6	198,6	351,5
% din total apa uzată	%	82,19	60,11	100	59,81	95,7

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

Poluările accidentale duc la agresarea factorilor de mediu (stres ecologic, perturbație). În aczul concret sunt fundamentale trei aspecte:

- Modul de expunere la stres a diverselor biocomponente ale ecosistemului;
- Răspunsul ecosistemului la acțiunile factorilor de stres;
- Modul de adaptare sau refacere a ecosistemului în urma factorilor de stres.

Perturbațiile sunt de doua feluri:

- perturbația soc sau socul perturbator care produce o alterare relativ instantanee a densității unei specii, după care sistemul se relaxează sau revine în starea sa inițială;
- perturbația durabila care cauzează o alterare de durata a densității unor specii și aceasta alterare se menține până când are loc adaptarea unei alte specii.

Descărcările accidentale de ape insuficient epurate din sistemul de canalizare a orașului Edineț și Cupcini poate produce un stres punctual, de soc asupra cursului de apa a râului fără mime și apoi râul Răut întrucât apele uzate nu sunt epurate nici mecanic nici biologic. Sedimentarea care se petrece în lacul biologic, care are tehnologic rolul unei epurări terțiare, numai parțial îmbunătățește calitatea apelor uzate înainte de evacuarea în receptorul natural.

Aria sistemelor de canalizare și epurare a apelor uzate din orașele Edineț și Cupcini se află în sub-bazinul hidrografic al râului Racovăț și respectiv al lacului de acumulare cu același nume, de unde este dobândită apa brută cu scopul de potabilizare. Din acest motiv necesitatea de monitorizare a calității apelor uzate deversate în emisar necesită de a fi făcută cu cea mai mare stricteț, necătfind că va fi influențat tariful de canalizare.

Figura 16. Harta sub – bazinului hidrografic Racovăț



### 3.2.2 Analiza de marketing

#### 3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Consumatorii serviciilor prestate de Î.M. „Apă-Canal” Edineț sunt:

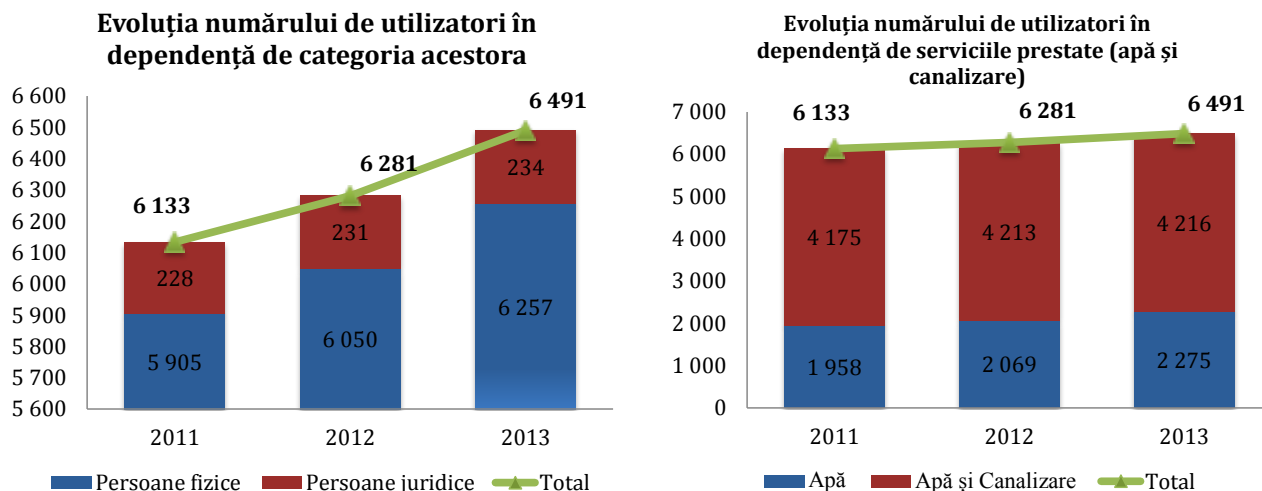
- persoanele juridice (agenții economici și instituțiile publice);
- persoane fizice.

Persoanele fizice se divizează în:

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

Î.M. „Apă-Canal” Edineț prestează servicii de furnizare a apei și de evacuare a apelor reziduale consumatorilor orașului Edineț și or. Cupcini. Evoluția numărului de consumatori este prezentat în figura următoare:

**Figura 17. Evoluția numărului de consumatori**



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

Pe parcursul perioadei analizate numărul consumatorilor s-a majorat de la 6 133 în 2011 la 6 491 în 2013. Această creștere este influențată de numărul de gospodării particulare conectate la rețelele de apă și canalizare. La rețelele de apă, au fost conectați 317 consumatori, care locuiesc la apartamente și gospodării particulare, iar la rețelele de canalizare au fost conectați 41 consumatori ce locuiesc la apartamente și gospodăriile particulare.

**Gradul de acoperire cu servicii a orașului Edineț și Cupcini**

ÎM „Apă-Canal” Edineț aprovizionează cu apă și canalizare orașul Edineț și orașul Cupcini. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare este analizat în tabelul următor:

**Tabelul 29. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din or. Edineț și or. Cupcini**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Numărul total persoane juridice	228	231	234
Edineț	152	153	155
<b>Gradul de acoperire</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
Cupcini	76	78	79
<b>Gradul de acoperire</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
Numărul total persoane fizice	5905	6050	6257
Edineț	3946	4040	4166
<b>Gradul de acoperire</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>
Cupcini	1959	2010	2091
<b>Gradul de acoperire</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>
Consumatori cu contoare	5202	5387	5881
Edineț	3453	3568	3961
Cupcini	1749	1819	1920
<b>Procentul de contorizare a consumatorilor</b>	<b>88,1%</b>	<b>89,0%</b>	<b>94,0%</b>
Edineț	87,5%	88,3%	95,1%
Cupcini	89,3%	90,5%	91,8%

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineț și Primăria orașului Edineț

Gradul de utilizare la persoanele fizice pentru raionul Edineț este în creștere de la 53% în anul 2011 la 55% în anul 2013, majorându-se numărul consumatorilor la 4166 în 2013. În orașul Cupcini numărul consumatorilor de la 1959 în 2011 la 2091 în 2013, majorându-se gradul de utilizare până la 61%.

Numărul persoanelor juridice este foarte mic atât în or. Edineț cât și în or. Cupcini, fiind de 7-8% pe parcursul perioadei analizate.

Procentul de contorizare a consumatorilor s-a majorat de la 88,1% în 2011 la 94,0% în 2013.

**Tabelul 30. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare pe total localități**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Număr locuințelor conectate la:</b>			
<b>rețeaua de apă, dintre care:</b>	<b>6 133</b>	<b>6 804</b>	<b>6 835</b>
<i>apartamente</i>	3 740	3 740	3 740
<i>gospodării particulare</i>	2 165	2 833	2 861
<i>Persoane juridice</i>	228	231	234
<i>Populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă</i>	18 552	18 619	18 686
<b>rețeaua de apă și canalizare, dintre care:</b>	<b>4 175</b>	<b>4 213</b>	<b>4 216</b>
<i>apartamente</i>	3 780	3 800	3 800
<i>gospodării particulare</i>	281	297	299
<i>Persoane juridice</i>	114	116	117
<i>Populație conectată la sistemul centralizat de canalizare</i>	11 731	11 734	11 736
<b>Gradul de acoperire la serviciile de apă și canalizare, dintre care:</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>
<b><i>dintre care au alimentare cu apă</i></b>	<b>45%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>
<i>apartamentele</i>	58%	58%	58%
<i>gospodăriile particulare</i>	50%	65%	65%
<i>Persoane juridice</i>	8%	7%	7%
<i>populație</i>	64%	64%	64%
<b><i>dintre care au canalizare centralizată</i></b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
<i>apartamentele</i>	58%	58%	58%
<i>gospodăriile particulare</i>	7%	7%	7%
<i>Persoane juridice</i>	4%	4%	4%
<i>populație</i>	40%	40%	40%

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineș și Primăria orașului Edineș

Gradul de acoperire calculat în tabelul de mai sus ne atestă că 58% din locuințe sunt conectate la rețelele de apeduct și rețele de canalizare.

Dacă să analizăm după populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă, atunci gradul de utilizare este de 64%, iar pentru populație conectată la sistemul centralizat de canalizare gradul de utilizare este de 40%.

Cel mai mic grad de utilizare de 7% îl dețin gospodăriile particulare ce sunt conectate la canalizare, la fel și agenții economici nu se abonează la serviciile de alimentare cu apă și canalizare.

Aceste date ne reflectă că Întreprinderea are posibilități de extindere atât în or. Edineș cât și or. Cupcini pentru conectarea la rețelele de canalizare centralizată.

**3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii**

Condițiile și posibilitățile de furnizare a serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare prin sistemele centralizate de alimentare cu apă și canalizare ale orașului Edineț sunt stabilite în Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003, care reglementează inclusiv relațiile dintre consumatorii și furnizorii serviciilor respective.

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




- 1) *Branșarea consumatorilor*- conectarea consumatorilor la rețelele de apă și canalizare
- 2) *Contractarea serviciilor*- încheierea cu consumatorii contractelor privind prestarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare
- 3) *Instalarea și exploatarea contoarelor de apă*
- 4) *Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului*

**1) Branșarea consumatorilor**

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

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

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

<b>1. Înregistrare cerere de branșare</b>				
	Responsabil	<i>Întreprinderea (Inginer Secția tehnică)</i>		
	Perioada	<i>La depunerea cererii de branșare de către solicitant</i>		
	<p>Solicitarea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către solicitant <i>în formă scrisă</i>, conform <i>modelului tipizat al cererii de branșare elaborat în cadrul Întreprinderii</i>, în limba română.</p> <p>Cererile primite de la consumatori sunt triate și <i>stocate</i> în Secția tehnică în mape speciale, ținute pe ani.</p> <p>La cererea de branșare este anexat în mod obligatoriu <i>un pachet de documente justificative</i>, care cuprinde:</p>			
	<b>Documente solicitate</b>		<b>PF</b>	<b>PJ</b>
	<i>Buletin de identitate al solicitantului</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Actul de proprietate sau de confirmare a dreptului de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat (cartea de imobil / contract de vânzare-cumpărare / contract de locațiune ș.a.)</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



	Certificat de înregistrare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rechizite bancare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului <i>în formă verbală</i> .			
<b>2. Prescriere condiții tehnice</b>			
↓	Responsabil	Întreprinderea (Inginer Secția tehnică)	
▶	Perioada	1-3 zile de la depunerea cererii de branșare	
✍	<p>Condițiile tehnice pentru conectarea la sistemul de apeduct / canalizare sunt eliberate pentru fiecare solicitant, <i>în formă scrisă</i>, prin completarea <i>modelului-tip, elaborat în format electronic în cadrul Întreprinderii</i>, cu datele concrete, specifice cazului, precum și cu schema de conectare. Condițiile tehnice sunt eliberate <i>în 2 exemplare, unul fiind păstrat la Întreprindere, în mape speciale</i>.</p> <p><i>Schema de conectare, precum și lucrările de branșare<sup>2</sup> trebuie coordonate și aprobate</i> de către: Primăria or. Edineț, ÎM "DPGCL" Edineț, furnizorii locali de energie electrică ("Red Nord-Vest" SA), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA / filiala Edineț), gaz natural ("Edineț - Gaz" SRL / filiala Edineț-Gaz), SPR Edineț.</p> <p>Serviciul de eliberare a condițiilor tehnice de branșare este unul taxabil, tariful perceput variind în funcție de categoria de consumatori (Anexa 1).</p>		
<b>3. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>			
↓	Responsabil	Consumatorul / Întreprinderea (Șef sector apeduct și canalizare Edineț / Cupcini)	
▶	Perioada	Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)	
✍	<p>Lucrările de construcție a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate <i>fără eliberarea preventivă de către Întreprindere a autorizației de branșare în formă scrisă</i>.</p> <p>Deoarece elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz privind executarea lucrărilor de branșare este practică <b>doar</b> în cazuri speciale, specifice și / sau care presupun un volum mare de lucrări (EX: branșarea unor agenți economici mari), drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc în cele mai dese cazuri condițiile tehnice eliberate de Întreprindere și recomandările oferite în formă verbală de către personalul tehnic al acesteia. Documentația de proiect este elaborată de companii specializate în construcții, ce dețin licență, <i>fiind obligatorie<sup>3</sup> coordonarea acesteia cu Întreprinderea</i>.</p> <p>Consumatorul are posibilitatea de a opta pentru executarea lucrărilor de terasament și construcție-montaj pentru branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare individual, cu forțele proprii sau apelând la specialiști / companii specializate, fie de a beneficia de serviciile contra plată ale Întreprinderii. În cel de-al doilea caz, Inginerul - șef al Întreprinderii elaborează un deviz al cheltuielilor legate de executarea lucrărilor, în baza</p>		

<sup>2</sup> "Îndeplinirea lucrărilor de excavare a terenurilor, îndeosebi a părții carosabile" (conform CT – tip eliberate de ÎM)

<sup>3</sup> "Proiectul sau schema de execuție de acordat cu ÎM "Apă – Canal" Edineț" (conform CT – tip eliberate de ÎM)

<p>căruia este facturat serviciul.</p> <p>În cazul în care lucrările de terasament sunt executate de către consumator, cu forțe proprii, acesta are obligația, stipulată în condițiile tehnice eliberate de Întreprindere, de a coordona lucrările respective cu Întreprinderea<sup>4</sup>. În acest caz, lucrările de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ determinarea exactă, în plan și pe teren, a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale consumatorului</li> <li>✓ decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările</li> <li>✓ branșarea instalațiilor și construcțiilor consumatorului la rețelele publice</li> </ul> <p>se efectuează cu participarea obligatorie personalului tehnic al Întreprinderii, contra plată (Anexa 2).</p>	
<b>4. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)</b>	
↓	<p>Responsabil</p> <p><i>Companii specializate în construcții / Întreprinderea (Lăcătuș controlor (Secția vânzări și colectări)) / Specialiști în instalații sanitare individuale / Consumatorul</i></p>
▶	<p>Perioada</p> <p><i>La finisarea lucrărilor de construcție-montaj</i></p>
✍	<p>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul consumatorului, din categoria celor indicate în condițiile tehnice<sup>5</sup> eliberate de Întreprindere.</p> <p>În cazul când lucrările de construcție – montaj a construcțiilor și instalațiilor de branșare sunt executate de către Întreprindere sau o companie specializată în construcții contractată de către consumator, montarea instalațiilor de contorizare este efectuată în mod normal de către acestea. În cazul când, lucrările de branșare sunt executate de către consumator, cu forțe proprii, pentru executarea lucrărilor de montare a instalațiilor de contorizare acesta poate apela la serviciile contra plată prestate de către Întreprindere, fie de companii specializate ce dețin licență pentru desfășurarea activității de construcție. În multe cazuri însă, cu scopul de a economisi, <i>consumatorul instalează contorul cu forțe proprii</i>, fie apelează la specialiști în instalații sanitare individuale, care prestează servicii la un preț mai redus.</p>
<b>5. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>	
↓	<p>Responsabil</p> <p><i>Întreprinderea (Șef sector apeduct și canalizare Edineț / Cupcini / Inginer Secția tehnică / Controlori)</i></p>
▶	<p>Perioada</p> <p><i>La sigilarea contorului</i></p>
✍	<p>În cazurile când lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate de către Întreprindere, procedura de recepție a acestora nu este desfășurată ca atare, supravegherea tehnică și verificarea calității lucrărilor fiind efectuată în timpul desfășurării acestora.</p> <p>În cazurile când lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate de către consumator sau de către specialiști individuali sau companii terțe,</p>

<sup>4</sup> "Lucrările de coordonat cu șef sector (NA: apeduct și canalizare )or. Edineț"

<sup>5</sup> "A instala apometrul (contor de măsurare a volumului de apă consumat) de tip: Allmess, Zenner, Maddalena, Novator, Sisma (conform CT – tip eliberate de ÎM)

<p>contractate de acesta, <i>supravegherea tehnică și verificarea calității lucrărilor este efectuată periodic de către reprezentanții Întreprinderii în timpul desfășurării acestora.</i></p> <p>Recepția finală a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc de obicei <i>în momentul sigilării instalațiilor de măsurare montate la consumator.</i></p> <p><i>Procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj, care ar confirma corespunderea lucrărilor executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative. În calitate de documente certificative ale branșării apar Actul de sigilare a contorului de apă și Contractul de prestare a serviciilor, întocmite după punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare și furnizarea apei către consumator.</i></p>	
<b>6. Încheiere contract de prestare a serviciilor</b>	
☇ Responsabil	Întreprinderea (Controlori / Șef Secția vânzări și colectări / Calculator)
▶ Perioada	La montarea contorului, până la punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare și furnizarea apei către consumator
✍	<i>Contractul este încheiat în mod obligatoriu la branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare a consumatorilor noi, certificând oficial actul branșării.</i>
<b>7. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare</b>	
☇ Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș controlor (Secția vânzări și colectări), Controlori)
▶ Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc <i>fără spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale consumatorului.</i></p> <p><i>Nu este examinat gradul de corespundere a rețelelor și construcțiilor consumatorului cerințelor igienico-sanitare impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995 de către Centrul teritorial de medicină preventivă.</i></p> <p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare <i>nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare.</i></p>
<b>8. Furnizare apă către consumator</b>	

**Concluzii:**

– *Respectarea doar parțială de către Întreprindere a prevederilor capitolului II al Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineș<sup>6</sup>, referitoare la modalitatea branșării și debranșării de la rețelele publice de alimentare cu apă și canalizare limitează locuitorii orașului în posibilitatea de a se conforma cerințelor Regulamentului în cauză. În lipsa:*

- *autorizației pentru branșare la rețelele publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare*

<sup>6</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineș Nr.8 din 25.11.2003

- *actului de dare în exploatare a instalațiilor și construcțiilor de branșare, a căror eliberare nu este practică la moment de către Întreprindere, toate branșările executate până la moment pot fi considerate, conform prevederilor Regulamentului, neautorizate și respectiv interzise, iar folosirea de către consumatori a instalațiilor și sistemelor racordate - neautorizată.*
- *Lipsa unei etapizări și formalizări procedurale a procesului de branșare a noilor consumatori determină confuzii în delegarea și/sau executarea fiecărei etape cuprinse de acest proces de către personalul Întreprinderii*

### **Branșarea și folosirea neautorizată**

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

- ✓ Branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate:
    - În lipsa condițiilor tehnice de branșare eliberate de Întreprindere
    - În lipsa contractului de prestare a serviciilor încheiat cu Întreprinderea
  - ✍ *Deoarece anterior nu se practica eliberarea condițiilor tehnice pentru branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare, iar procesul de contractare a consumatorilor avea un caracter dezorganizat și discontinuu, o mare parte dintre consumatorii care au fost branșați la sistemul public de alimentare cu apă în perioada precedentă nu dispun de condiții tehnice, iar în unele cazuri și de contracte de prestare a serviciilor, de aceea, chiar și în lipsa acestor documente, consumatorii respectivi sunt luați la evidență și facturați lunar conform indicațiilor contoarelor instalate la branșamentele lor*
  - ✓ Demontarea și schimbarea neautorizată a contorului
  - ✓ Deteriorarea contorului și a sigiliilor
  - ✓ Existența scurgerilor la sistemele interioare de alimentare cu apă ale consumatorului
- ! *Deși branșarea și folosirea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate reprezintă un fenomen real și caracteristic pentru realitățile orașelor moldovenești, inclusiv or. Edineț, depistarea acestor cazuri prezintă dificultăți pentru Întreprindere, aceasta **dispunând de instrumente și metode limitate de depistare a cazurilor respective.***

Modalități de depistare:

- 📍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de consumator*
- 📍 *Declarațiile consumatorului privind defecțiunile depistate ale contorului și/sau sigiliilor*
- 📍 *Observațiile directe ale angajaților Întreprinderii (Controlori, Lăcătuși), în timpul executării sarcinilor de serviciu (colectării datelor și repartizării facturilor și chitanțelor, executarea unor lucrări la rețelele / instalațiile consumatorului etc.)*
  - ✍ *Înregistrarea indicațiilor contoarelor consumatorilor fiind făcută în dese cazuri în baza declarațiilor consumatorului prin telefon sau prin prezentarea acestuia la sediul Întreprinderii, vizitele controlorilor sunt ocazionale, respectiv și **funcția de control nu are un caracter sistematic***
- 📍 *Urmărirea pierderilor de apă înregistrate de Întreprindere*
  - ✍ *Șeful Secției Vânzări și colectări prezintă anual Directorului general rapoarte privind pierderile lunare de apă înregistrate de Întreprindere*

- 📍 *Compararea indicațiilor contoarelor comune, cu consumul de apă înregistrat conform indicațiilor contoarelor individuale ale consumatorilor*
  - ✍ *Diferențele importante sunt considerate drept indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă*
  - ✍ *Cu contoare comune sunt dotate doar o parte (88 din 139 sau 63%) din blocurile locative deservite de Întreprindere, iar în sectorul privat nu sunt instalate contoare comune*

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

<b>1.</b>	<b>Înregistrarea documentală a încălcării depistate</b>
✍	În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, circumstanțele cazului sunt consemnate într-un <i>Act de constatare</i> , întocmit în 2 exemplare, semnate de către reprezentanții consumatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului. În cazul refuzului din partea consumatorului de a semna actul întocmit în acesta se face mențiunea de rigoare.
<b>2.</b>	<b>Stabilirea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate</b>
✍	<i>Întreprinderea nu practică calcularea costului pierderilor de apă în cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă.</i>
<b>3.</b>	<b>Contorizarea / Lichidarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate</b>
✍	În cele mai dese cazuri la depistarea cazurilor de branșare și/sau utilizare neautorizată a apei se recurge la contorizarea instalațiilor / rețelelor neautorizate. <i>Cheltuielile legate de contorizare</i> (costul serviciilor de eliberare a condițiilor tehnice, costul contorului și a utilajului suplimentar, costul lucrărilor de montare a instalației de contorizare prestate de personalul Întreprinderii ș.a.) <i>sunt suportate integral de către inculpat.</i>  Lichidarea instalațiilor neautorizate nu este practică de către Întreprindere, deoarece în cele mai dese cazuri inculpații acceptă legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii. Recurgerea la această procedură nu este avantajoasă nici pentru Întreprindere, deoarece cheltuielile de lichidare ar trebui acoperite din contul Întreprinderii, așa cum inculpatul refuză recunoașterea vinei și achitarea sumei respective și în plus, Întreprinderea ar pierde un consumator.
<b>4.</b>	<b>Legalizarea statutului de consumator al inculpatului</b>
✍	În cazul în care consumatorul nu este înregistrat în calitate de consumator al Întreprinderii, cu acesta este încheiat contract de prestare a serviciilor.

**Concluzii:**

- *Deoarece Întreprinderea nu întreprinde acțiuni sistematice pentru depistarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate de către consumatorii din zona deservită, măsurile întreprinse în cazul depistării unor astfel de cazuri poartă un caracter de moment, neformalizat, nefiind bazate pe prevederile la acest capitol din Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț<sup>7</sup>*

<sup>7</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003

- *Lipsa unor acțiuni metodice și organizate pentru identificarea cauzelor pierderilor înregistrate (desemnarea prin ordin a unor comisii speciale de verificare a rețelelor și instalațiilor interne ale consumatorilor, întocmirea unui model tipizat al actului de verificare, planificarea și desfășurarea unor campanii de verificare în masă etc.) zădărnicește eforturile depuse pentru întocmirea rapoartelor privind pierderile de apă și anihilează efectul pozitiv al urmăririi fluctuațiilor în timp a acestora*
- *Deși pe panoul informativ al Întreprinderii este plasată informația cu privire la amenzile aplicabile pentru cazurile de încălcare a regulilor de branșare și folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, Întreprinderea nu practică direcționarea cazurilor depistate către Comisia administrativă a Primăriei, care ar putea stabili gradul de vinovăție a inculpatului și aplica amenzile prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova<sup>8</sup>.*

## **2) Contractarea serviciilor**

Numărul contractelor încheiate cu consumatorii Întreprinderii la 30.06.2014 este prezentat în tabelul de mai jos:

**Tabelul 31. Numărul contractelor încheiate cu consumatorii ÎM la 30.06.2014**

	Edineț		Cupcini		TOTAL	
	PF	PJ	PF	PJ	PF	PJ
<b>Număr consumatori</b>	4 166	155	2 091	79	6 257	234
<b>Număr contracte încheiate</b>	4 072	155	2 056	79	6 128	234
<b>Pondere consumatori contractați, %</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Sursa: ÎM “Apă - Canal” Edineț*

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

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

<b>1.</b>	<b>Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor</b>
<b>Motiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>• <i>depistarea cazurilor de branșare / folosire neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i></li> <li>• <i>prestarea serviciilor în lipsa contractului</i></li> <li>• <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i></li> <li>• <i>Procedura de reîncheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu termenul de valabilitate expirată are un caracter sistematic și permanent</i></li> <li>• <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i></li> <li>• <i>reconstrucția obiectivului branșat</i></li> <li>• <i>reorganizarea consumatorului</i></li> </ul>

<sup>8</sup> Nr. 218 din 24.10.2008

Temei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cererea de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare</li> <li>• Solicitarea verbală a consumatorului</li> <li>✍ <i>Întreprinderea nu practică solicitarea unei cereri scrise din partea consumatorului pentru legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor, după cum prevede Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare (p.46 și 47)</i></li> <li>• Preîntâmpinarea verbală din partea reprezentanților Întreprinderii</li> </ul>			
Momentul încheierii	În cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	până la livrarea apei către consumator		
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	până la și după expirarea termenului contractului anterior		
Pachet însoțitor de acte	<b>Documente solicitate</b>		<b>PF</b>	<b>PJ</b>
	Buletin de identitate al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actul de proprietate sau de confirmare a dreptului de folosire a obiectivului care urmează să fie bransat (carte de imobil / contract de vânzare-cumpărare / contract de locațiune sau altele)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Certificat de înregistrare a întreprinderii	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rechizite b ncare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✍ <i>Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului în formă verbală</i>				
<b>2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor</b>				
Forma	Tipizată			
Criterii de diferențiere	<p>☛ Categorie de consumatori:</p> <p>I. Persoane fizice</p> <p>II. Persoane juridice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agenți economici</li> <li>- instituții publice</li> </ul> <p>✍ <i>Cu instituțiile publice sunt încheiate anual Contracte de achiziții publice, conform modelului solicitat de Agenția de Achiziții Publice, adaptat de Întreprindere, în funcție de specificul serviciilor / lucrărilor prestate</i></p>			
Responsabil	Șef Secția vânzări și colectări			
Coordonare contract cu Serviciul Standardizare și Metrologie al RM <sup>9</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nr. 26 din 15.12.2006		

<sup>9</sup> Conform prevederilor (p.2, anexa 10) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectarea la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin HG Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr. 29-31, art. 263 din 28.02.2002)

<b>3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor</b>				
Subiecții contractului	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Întreprinderea, pe de o parte</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Consumatorul (proprietarul / arendașul obiectului bransat), pe de altă parte</i>			
Metodă de încheiere	<i>semnarea de către ambele părți</i>			
Număr exemplare	2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere <i>↗ Un exemplar al contractelor încheiate cu consumatorii este păstrat la Întreprindere, în mape speciale, triate pe ani</i> 2 – pentru consumator			
Perioada de valabilitate	<i>determinată (stabilită în contract)</i>	PF	2 (doi) ani	
		PJ	agenți economici	<i>Variabil</i> <i>↗ În contract este prevăzut loc special pentru completare</i>
			instituții publice	1 (unu) an
Perioada de prelungire tacită	persoane fizice	1 (unu) an		
	agenți economici	<i>Nelimitat</i>		
Formă prelungire	<i>acord tacit al părților</i>			
Responsabil	PF	<i>Controlori</i> <i>Șef Secția vânzări și colectări</i>		
	PJ	<i>Calculator</i>		
Locul încheierii	<i>sediul Întreprinderii (pentru PJ și PF)</i> <i>adresa de domiciliu a consumatorului (pentru PF)</i>			
<b>4. Modificare contract</b>				
Formă operare	<i>acord bilateral adițional la contractul de bază</i>			
<b>5. Reziliere contract</b>				
Temei	<input checked="" type="checkbox"/> <i>eliberarea locuinței de către consumator (PF)</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>neachitarea plății pentru apa consumată pe o perioadă ce depășește 3 luni, conform deciziei judecătorești (PF)</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>nerespectarea clauzelor contractuale (PF)</i> <i>↗ În contractul – tip pentru consumatorii – persoane juridice nu sunt prevăzute cauzele care ar putea servi drept temei pentru rezilierea contractului, atât din inițiativa consumatorului,</i>			



	<i>cât și din inițiativa Întreprinderii</i>
Condiții	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>preîntâmpinarea preventivă a Întreprinderii (cu o lună înainte) (PJ)</i></li> <li>✓ <i>achitarea integrală a plății pentru apa consumată și pentru evacuarea apelor uzate (PJ)</i></li> <li>✗ <i>În contractul – tip pentru consumatorii – persoane fizice nu sunt prevăzute condițiile de reziliere a contractului</i></li> </ul>

**Concluzii:**

- *Stabilirea unei perioade de valabilitate și a unei perioade de prelungire fixe a contractului de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare impune necesitatea reîncheierii periodice a acestora, implicând de fiecare dată cheltuieli de resurse de timp, umane, financiare, în condițiile în care caracterul stabil al serviciilor prestate de Întreprindere permite stabilirea unei perioade nelimitate de prelungire a valabilității contractului*
- *În condițiile în care în cadrul contractelor – tip, atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice nu este stabilit punctul de delimitare, după cum prevede Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare<sup>10</sup> și la contractele încheiate nu este anexat actul de delimitare a rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare între Întreprindere și consumator, cu indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare, în procesul de exploatare pot apărea confuzii și conflicte*

**3) Instalarea și exploatarea contoarelor de apă**

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

La moment evidența contorizată a consumurilor de apă este organizată pentru *95% dintre consumatorii – persoane fizice și pentru 100% dintre consumatorii – persoane juridice.*

**Tabelul 32. Numărul de consumatori ai ÎM “Apă - Canal” Edineș care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014**

Categoria de consumatori	Număr bransamente	Număr bransamente contorizate	Nivel contorizare, %
PF	6 320	5 975	95
<i>Sector comunal</i>	3 687	3 478	95
<i>Sector individual</i>	2 633	2 488	95
PJ	241	241	100
<i>IP</i>	32	31	100
<i>AE</i>	209	209	100

**Sursa: ÎM “Apă - Canal” Edineș**

Responsabilitatea privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea (verificarea, repararea) aparatelor de evidență a consumurilor de apă este repartizată între Întreprindere și consumator după cum este prezentat în cele ce urmează:

<sup>10</sup> Nr. 303 din 13.12.2013 (Publicat: MO al RM Nr. 60-65 din 14.03.2014, art. 123. Data intrării în vigoare: 14.09.2014)

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Obligația achiziționării aparatelor de evidență a consumurilor de apă revine consumatorului, fiind prevăzută <i>doar</i> în contractul - tip pentru consumatorii - persoane juridice.</p> <p>În oraș se găsesc furnizori și distribuitori de tehnică, de la care consumatorii pot achiziționa aparate de evidență a consumurilor de apă din toate categoriile de calitate și de preț.</p> <p>Întreprinderea nu practică comercializarea contoarelor.</p>
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea (Inginer Secția tehnică)</u></p> <p>Pentru dotarea bransamentelor de apă și/sau racordurilor de canalizare cu aparate de evidență consumatorul are obligația de a aviza preventiv Întreprinderea, în baza unei cereri scrise depuse la Secția tehnică a Întreprinderii. Cererea depusă servește drept temei pentru eliberarea condițiilor tehnice pentru instalarea apometrului. În condițiile tehnice pentru instalarea apometrului, dar și în condițiile tehnice pentru conectare la sistemul de apeduct și / sau de canalizare prescrise de Întreprindere <i>este indicată nemijlocit marca contoarelor recomandate a fi instalate</i> – Allmess, Zenner, Novator, Sisma, Maddalena.</p> <p>În cazul înlocuirii contorului, nu sunt eliberate condițiile tehnice, recomandările referitoare la tipul contorului fiind oferite consumatorului în formă verbală.</p> <p>În cazurile când consumatorul montează contoarele din inițiativă proprie, fără avizarea preventivă a Întreprinderii, acesta alege tipul contorului din gama de aparate propusă pe piață, reieșind din disponibilitatea sa financiară și recomandările distribuitorilor locali de aparate de evidență a consumurilor de apă. În aceste condiții, <i>în cele mai multe cazuri, sunt achiziționate contoarele din categoria celor cu un preț redus, din clasele metrologice cu cea mai înaltă marjă de eroare a măsurării.</i></p>
Amenajarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Responsabilitatea construcției căminelor sau încăperilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare revine în sarcina consumatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia.</p> <p><i>Condițiile tehnice eliberate de Întreprindere conțin doar cerințe ce țin de localizarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare, lipsind cerințele față de amenajarea acestora (dimensiuni, regim de iluminare, de temperatură etc.).</i> Locul amplasării căminurilor de vizită este apreciat de către specialistul Întreprinderii în cadrul unor vizite nemijlocit în teren, fiind indicat în schema de conectare anexată la condițiile tehnice prescrise de Întreprindere.</p>
Montarea instalațiilor de contorizare	<p><u>Întreprinderea (Lăcătuși controlor (Secția vânzări și colectări)) / Consumator / Companii specializate în construcții/ Specialiști în instalații sanitare individuale</u></p> <p>În contractul – tip pentru consumatorii - persoane juridice și în condițiile tehnice pentru instalarea apometrului, prescrise de Întreprindere sunt stipulate cerințe concrete față de executantul lucrărilor de montare a instalațiilor de contorizare, acesta având opțiunea de a opta pentru serviciile contra plată prestate de către Întreprindere (Anexa 3), fie de companii specializate ce dețin licență pentru</p>

	<p>desfășurarea activității de construcție din oraș. În ultimul caz, consumatorul prezintă către Secția vânzări și colectări un <i>act confirmativ</i> din partea companiei – instalatoare. Acest act nu este însă prezentat <i>în toate cazurile</i>.</p> <p>În multe cazuri, cu scopul de a economisi, <i>consumatorul instalează contorul cu forțe proprii</i>, fie apelează la specialiști în instalații sanitare individuali, care prestează servicii la un preț redus.</p> <p>Cerințele din condițiile tehnice care vizează condițiile de montare a contorului <i>se rezumă la schema conectării apometrului</i>, conform căreia se cere instalarea apometrului.</p> <p>După finalizarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență <i>nu este întocmit un act de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei</i>, după cum prevede Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă.</p>
Sigilarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlori / Lăcătuși controlor (Secția vânzări și colectări))</p> <p><i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale consumatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii, contra plată.</i></p> <p>La finisarea lucrărilor, este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <i>Act de sigilare a contorului de apă, conform anexei nr. 2 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă</i><sup>11</sup>.</p>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlori, Șef Secția vânzări și colectări, Calculator)</p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență în baza actelor de sigilare</i> întocmite. Datele referitoare la contoarele instalate (marca, număr, data instalării, număr sigiliu) sunt înregistrate în registrele pe suport de hârtie, ținute de Controlori, și de asemenea sunt introduse în baza de date electronică a consumatorilor - persoane fizice, ținută într-un program special.</p> <p>Întreprinderea practică păstrarea unei copii a pașaportului tehnic <i>doar</i> a contoarelor instalate la consumatorii – persoane juridice.</p>
Întreținerea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Consumatorul este responsabil pentru menținerea stării cuvenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc. și pentru anunțarea în termen a Întreprinderii cu privire la defectele și încălcările depistate, obligațiile respective <i>fiind prevăzute atât în contractul - tip pentru consumatorii – persoane fizice, cât și în cel pentru consumatorii – persoane juridice.</i></p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, <i>consumatorii se adresează la Întreprindere (Secția vânzări și colectări) sau comunică reprezentanților acesteia defecțiunile constatate</i> (nu funcționează mecanismul de calcul, sunt înregistrate scurgeri la conectări, este deteriorat ecranul, sunt rupte sigiliile). Întreprinderea direcționează specialiștii necesari pentru verificarea declarațiilor consumatorului la fața locului. Specialiștii înlătură defecțiunile depistate cu forțe proprii, în cazul în care lucrările respective țin de competența lor, fie direcționează consumatorul la instituțiile specializate pentru verificarea și repararea aparatului defectat.</p>

<sup>11</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlori)</p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, Controlorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</li> <li>▶ verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</li> <li>▶ verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</li> </ul> <p><i>Nici în unul dintre cazuri nu este întocmit un act confirmativ în care să fie înregistrate defecțiunile depistate, precum și măsurile și termenele recomandate pentru eliminarea acestora.</i></p>
<p>Reparația</p>	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p> <p>În cazul în care consumatorul optează pentru executarea lucrărilor de reparație, acesta este direcționat la atelierele specializate din or. Bălți, <i>colaboratorii Întreprinderii oferindu-i toate informațiile necesare.</i></p>
<p>Verificarea metrologică</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Șef Secția vânzări și colectări / Inginer – energetician / Lăcătuși controlor / Controlori)</p> <p>Conform contractului – tip pentru consumatorii – persoane fizice obligația verificării metrologice a contoarelor consumatorilor revine Întreprinderii. <i>În contractul – tip pentru consumatorii – persoane juridice atribuirea acestei funcții uneia dintre părți a fost omisă.</i></p> <p>Operațiunea de verificare metrologică a contoarelor consumatorilor a fost lansată doar cu 3 - 4 luni în urmă, inițial pentru blocurile locative. Însă, așa cum verificarea metrologică a contoarelor consumatorilor este efectuată exclusiv din resursele financiare ale Întreprinderii, iar <i>tariful aprobat pentru serviciile de bază ale Întreprinderii nu acoperă acest capitol de cheltuieli</i>, desfășurarea operațiunilor de verificare metrologică prezintă reale dificultăți pentru Întreprindere.</p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere (Șef Secția vânzări și colectări) în baza datelor din baza electronică a consumatorilor, înregistrate în baza buletinului de verificare metrologică a contorului. <i>Programul de evidență a consumatorilor – persoane fizice nu este prevăzut cu funcția de detectare automată a expirării termenului de verificare a aparatelor de evidență ale consumatorilor.</i></p> <p>La expirarea termenului de valabilitate a contoarelor instalate la consumatori, la scara blocurilor locative sunt afișate anunțuri referitoare la data colectării contoarelor pentru verificarea metrologică a acestora. De asemenea, în ziua colectării consumatorii sunt preîntâmpinați și prin intermediul telefonului. Chiar și în aceste condiții, consumatorii <i>refuză respectarea prescripțiilor Întreprinderii privind verificarea metrologică a aparatelor de evidență.</i></p> <p><i>În momentul demontării</i> de către Lăcătușii controlori a contoarelor, Controlorii întocmesc prescripții privind efectuarea verificării metrologice de stat a contoarelor de apă, <i>conform anexei nr. 7 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor</i></p>

	<i>de apă</i> <sup>12</sup> .
Demontarea	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea (Lăcătuși controlori)</u></p> <p><i>La apariția necesității demontării contorului (pentru verificare metrologică, reparație, înlocuire sau alte intervenții) consumatorul are obligația de a coordona prealabil cu Întreprinderea efectuarea procedurii, în baza unei <b>solicitări verbale</b>. Reprezentanții Întreprinderii (Controlorii) se prezintă la adresa consumatorului pentru desigilarea și înregistrarea ultimelor indicații ale contorului. Pentru confirmarea procedurii este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <b>Act de desigilare a contorului de apă, conform anexei nr. 3 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă</b><sup>13</sup>. Lucrările de demontare sunt executate fie de către reprezentanții Întreprinderii (Lăcătuși controlori), fie de către consumator.</i></p>

**Concluzii:**

- *Nerespectarea prevederilor Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă la capitolul*
  - elaborarea documentației pentru instalarea aparatelor de evidență*
  - efectuarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență*
  - ținerea evidenței consumului de apă în baza fișelor de evidență, prezentate în anexele Regulamentului*
  - întreținerea aparatelor de evidență*

*precum și ale Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț: p.4.16 determină lipsa de constanță a procedurilor legate de aceste activități*
- *În condițiile în care la montarea contorului nu este întocmit Actul de montare, recepție și punere în funcțiune a a aparatelor de evidență a apei, după cum este prevăzut în p.17 al Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, devine imposibilă respectarea p.7 al contractului - tip pentru consumatorii – persoane fizice, care prevede că "contractul intră în vigoare din momentul semnării Actului privind montarea și punerea în funcțiune a contoarelor", respectiv, contractele încheiate cu consumatorii nu sunt valabile*
- *În lipsa resurselor financiare proprii și a susținerii financiare din partea APL, Întreprinderea nu are posibilitatea de a rezolva problema organizării evidenței contorizate a consumului de apă pentru consumatorii ce fac parte din pătura socialmente vulnerabilă*
- *Disponibilitatea redusă a resurselor financiare proprii și lipsa susținerii financiare din partea APL, Întreprinderea dispune de posibilități limitate pentru desfășurarea într-un termen restrâns a operațiunilor de verificare metrologică a contoarelor tuturor consumatorilor*

**4) Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului**

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

<sup>12</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

<sup>13</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

<b>Citirea indicațiilor de la contoare</b>			
Periodicitate	La 2 – 3 luni		
Perioada efectuării	PF	1-31 ale lunii	
	PJ	20-31 ale lunii	
Responsabil	Edineț	PF	5 Controlori (Secția vânzări și colectări)
		PJ	1 Controlor superior
	Cupcini	3 Controlori (Sectorul apeduct și canalizare Cupcini)	
	<p><b>Consumatorul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Consumatorul are opțiunea de a declara indicațiile curente ale contorului personal <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prin prezentarea la sediul Întreprinderii</li> <li>✓ prin telefon</li> </ul> </li> <li>✍ În chitanța de plată eliberată de Întreprindere este indicat numărul de contact al Secției vânzări și colectări</li> <li>✍ În cazul prezentării telefonice a indicațiilor contoarelor, veridicitatea datelor prezentate de către consumator este verificată de către Controlor în cadrul vizitelor ulterioare de citire a indicațiilor contoarelor</li> <li>✍ <b>Consumatorului nu îi este înmănată fișa de evidență a funcționării contorului, în care să fie înscrise indicațiile curente ale contorului</b></li> </ul>		
Probleme des intervenite	<p>– <b>Lipsa consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor</b></p> <p>Măsuri întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ prezentarea repetată a reprezentantului Întreprinderii la adresa consumatorului</li> <li>⇒ contactarea telefonică a consumatorului pentru solicitarea indicațiilor actuale ale contorului</li> <li>⇒ lăsarea la adresa consumatorului a unei cărți de vizită a Controlorului, special elaborată, în care sunt indicate numerele de telefon la care consumatorul poate comunica indicațiile curente ale contorului</li> </ul>		
	<p>– <b>Neasigurarea de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <b>Întreprinderea nu dispune de proceduri interne de lucru cu consumatorii, care ar prevedea ordinea acțiunilor și măsurilor necesare de întreprins în cazul neasigurării de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și de canalizare</b></li> </ul> <p>Măsuri întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ prevederea atât în contractul – tip pentru consumatorii - persoane fizice, cât și cel pentru consumatorii - persoane juridice a obligației consumatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților Întreprinderii pentru exercitarea funcției de control</li> <li>⇒ negocieri directe cu consumatorul în vederea determinării acestuia de a asigura accesul, făcând referire la prevederile contractului de prestare a serviciilor, semnat de consumator</li> <li>⇒ implicarea Poliției</li> </ul>		

Suport pentru înregistrare indicații de la contoare	<p><i>Registre pentru înscrierea indicațiilor contoarelor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>✍ Registrele înlocuiesc fișele de evidență a funcționării contorului, asigurând concentrarea datelor referitoare la consumurile înregistrate de consumatori</i></li> <li><i>✍ Registrele sunt ținute separat pe sectoare ale orașului, de către Controlorul responsabil de sectorul respectiv</i></li> <li><i>✍ Indicațiile contorului pot fi citite în prezența sau în lipsa consumatorului, fiind înregistrate în registru, fără semnătura acestuia din urmă</i></li> </ul>
	<p><i>Carnet de plată pentru apă și canalizare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>✍ Consumatorului îi este propusă achiziționarea <b>contra plată</b> (1,5 MDL) a unui carnet de plată pentru apă și canalizare special, care înlocuiește prin funcționalitatea sa fișa de evidență a funcționării contorului. În baza carnetului de plată consumatorul poate achita plata pentru serviciul de alimentare cu apă și / sau canalizare.</i></li> </ul>

**Înregistrarea datelor și efectuarea calculelor**

Baza de calcul:

<b>Apă potabilă</b>	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>norme de consum al apei potabile<sup>1</sup> număr consumatori<sup>2</sup></i>
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor tarifele aprobate<sup>3</sup></i>
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<i>✍ Nu se efectuează calcule, deoarece perioada de demontare nu durează de obicei mai mult de o zi</i>
	În cazul neprezentării indicațiilor contoarelor	<i>✍ Calculele sunt efectuate la prezentarea indicațiilor contoarelor ✍ S-a încercat aplicarea normelor de consum al apei potabile, însă Întreprinderea s-a confruntat cu plângeri în masă din partea consumatorilor și această practică a fost abandonată</i>
<b>Ape uzate evacuate</b>	În lipsa branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>conform indicațiilor contoarelor instalate la sursele proprii de apă</i>
	În prezența branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>
	Pentru consumatorii – persoane juridice în producția cărora intră apa livrată de Întreprindere, precum și în cazul pierderilor ireversibile de apă în procesul tehnologic	<i>% din apa consumată<sup>4</sup></i>

<sup>1</sup> Normele de consum al apei potabile în or. Edineț au fost aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003 ca anexă la Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț

<sup>2</sup> Numărul consumatorilor este determinat în baza declarațiilor consumatorului, contrapuse cu observațiile directe ale Controlorilor

<sup>3</sup> Ultimele tarife de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orașenesc Edineș № 27/1 din 16.09.2009 (a se vedea Tabelul 33)

<sup>4</sup> % din apa consumată evacuat în sistemul centralizat de canalizare este stabilit în baza certificatului – calcul privind necesitatea de apă potabilă și tehnică și servicii de evacuare a apelor uzate, prezentat de agenții economici în producția cărora intră apa livrată de Întreprindere, precum și în cazul pierderilor ireversibile de apă în procesul tehnologic

Deși în contractul – tip pentru consumatorii – persoane juridice este prevăzută obligația consumatorului de a prezenta anual, către luna noiembrie, certificatul – calcul acesta a fost prezentat de agenții economici vizați<sup>14</sup> o singură dată, la încheierea contractului

Periodicitate		Lunar	
Perioada efectuării		PF	1-31 ale lunii
		PJ	20-31 ale lunii
Responsabil	Edineș	PF	Șef Secția vânzări și colectări Contabil - calculator (Secția vânzări și colectări)
		PJ	Calculator (Secția vânzări și colectări)
	Cupcini	Contabil – calculator	
Mod	Introducere date în program	Manual ↪ Introducerea datelor din registrele pentru înscrierea indicațiilor contoarelor și a datelor privind achitățile din bonurile de plată de la casieria Întreprinderii și din facturile primite de la reprezentanțele băncilor și oficiile poștale cu care Întreprinderea colaborează pentru colectarea plăților de la consumatori în program are loc manual	
	Efectuare calcule	Automat	
Suport		PF	Program special Infosapr
		PJ	Program special de facturare Cont real
Perioada de raport		1 (una) lună calendaristică	

**Pregătirea și tipărirea documentelor de plată**

Periodicitate		Lunar	
Perioada efectuării		PF	7 – 10 ale lunii
		PJ	20 – 31 ale lunii
Formă document de plată		Tipizată	

<sup>14</sup> "Natur Bravo" SA, "Inlac" SA, "Crucial-VT" SRL, fabrica de pâine "Maximus Pan"



Document de plată eliberat	PF	<i>Ordin de încasare a numerarului</i>	
	PJ	<i>Factură fiscală</i>	
Responsabil	PF	<i>Compania “Infosapr Integrator” SRL ✍ Chitanțele pregătite sunt expediate centralizat, la sediul central al Întreprinderii, Secția vânzări și colectări, după care Șeful Secției vânzări și colectări expediază chitanțele la reprezentanța din or. Cupcini</i>	
	PJ	<i>Calculator (Secția vânzări și colectări)</i>	
Mod	<i>Automat</i>		
<b>Distribuirea documentelor de plată</b>			
Periodicitate	<i>Lunar</i>		
Perioada efectuării	PF	<i>După 10 ale lunii</i>	
	PJ	<i>20-31 ale lunii</i>	
Responsabil	Edineț	PF	<i>5 Controlori (Secția vânzări și colectări)</i>
		PJ	<i>1 Controlor superior</i>
	Cupcini	<i>3 Controlori (Sectorul apeduct și canalizare Cupcini)</i>	
<b>Încasarea plăților de la consumatori</b>			
Periodicitate	<i>Lunar</i>		
Forma achitării	În numerar	<i>la casieria Întreprinderii</i> ✍ <i>Plățile sunt încasate în baza unui aviz de plată, special eliberat de Secția de vânzări și colectări sau în baza Carnetului de plată pentru apă și canalizare</i>	
		<i>direct reprezentantului Întreprinderii împuternicit cu dreptul de verificare și citire a indicațiilor contoarelor (Controlori (Secția vânzări și colectări))</i> ✍ <i>Colectarea plăților are loc în cadrul vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor și/sau de distribuire a documentelor de plată la consumator</i> ✍ <i>Achitățile sunt încasate în baza chitanțelor din carnetul de plată pentru apă și canalizare</i> ✍ <i>Sumele colectate sunt transmise în casa Întreprinderii în ziua următoare sau în decursul a câteva zile de la încasare, împreună cu chitanța în baza căreia a fost încasată suma</i> ✍ <i>Pentru sumele încasate în baza fiecărei chitanțe prezentate este eliberat bon de casă, care este transmis la necesitate către consumator</i>	
		<i>la casierile bancare</i> ✍ <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca de Economii, Moldova Agroindbank, Moldindconbank, Victoriabank, Mobiasbanca, ProCredit Bank, FinComBank, Universalbank</i>	

		<i>la oficiile poștale (Poșta Moldovei)</i>
	<i>Decontări fără numerar</i>	<i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i> ✍ <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către consumatorii persoane juridice</i>
Termen de achitare	PF	<i>Data de 30 a lunii următoare</i> <i>* conform contractului-tip pentru consumatorii – persoane fizice</i> ✍ <i>Termenul limită de achitare este indicat și în chitanța de plată eliberată de Întreprindere pentru consumatorii – persoane fizice</i>
	PJ	<i>5 zile calendaristice din ziua prezentării documentului de plată</i> <i>* conform contractului-tip pentru consumatorii – persoane juridice</i>

### Colectarea datoriilor

Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicarea în chitanțele de plată a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată</i> ✍ <i>30 a lunii următoare perioadei de calcul</i></li> <li>• <i>Prevederea în cadrul contractului - tip pentru consumatorii – persoane fizice</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată</i></li> <li>– <i>a dreptului Întreprinderii”să acționeze în judecată consumatorul, în cazul neachitării de către acesta a serviciilor prestate timp de 3 luni”</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Prevederea în cadrul contractului - tip pentru consumatorii – persoane juridice</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>a termenului de achitare a documentului de plată emis de Întreprindere de la prezentarea acestuia</i></li> <li>– <i>a urmărilor neachitării de către consumator în termenul de achitare:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>penalitate în mărimea de 0,2 la sută din suma supusă achitării pentru fiecare zi întârziată</i> ✍ <i>În realitate aceste penalități nu sunt calculate și percepute</i></li> </ol> </li> </ul> </li> <li>• <i>Întocmirea la necesitate a listei consumatorilor care nu și-au onorat obligațiunile de plată față de Întreprindere</i></li> <li>• <i>Afișarea listei datornicilor la scara blocului</i></li> <li>• <i>Reclamații scrise, nominale, privind suma datoriei acumulate și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat consumatorul va fi acționat în instanța de judecată și deconectat de la rețelele de apă și/sau canalizare</i> ✍ <i>Distribuire reclamațiilor e realizată prin scrisoare recomandată</i></li> <li>• <i>Restructurarea datoriilor, în baza unei cereri scrise, în formă liberă, depuse de consumator la sediul Întreprinderii</i> ✍ <i>În cadrul cererii este indicată suma concretă a datoriei acumulate și perioada în care consumatorul se obligă să achite suma acumulată</i> ✍ <i>Toate cererile de restructurare a datoriilor sunt depuse pe numele Directorului Întreprinderii și aprobate de către acesta</i></li> <li>• <i>Publicarea listei datornicilor în mass-media</i> ✍ <i>Întreprinderea practică publicarea periodică a listei datornicilor în ziarul regional Curierul de Edineț și difuzarea acesteia la posturile de televiziune prin cablu transmise în oraș</i></li> </ul>
--------	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sensibilizarea consumatorilor prin intermediul unor articole speciale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În 2012 Șeful Secției vânzări și colectări a elaborat un articol special<sup>15</sup>, care a fost distribuit consumatorilor Întreprinderii împreună cu chitanța de plată, prin intermediul Controlorilor</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Negocieri directe cu datornicii purtate de către reprezentanții Întreprinderii</i></li> <li>• <i>Anunțarea angajatorilor persoanelor care nu-și respectă obligațiunile de plată față de Întreprindere referitor la datoria acumulată de acesta</i></li> <li>• <i>Oferirea unui spor la salariul Controlorilor</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Conform Ordinului din 21.07.2014 cu privire la organizarea muncii controlorilor ” Se stabilește remunerarea muncii controlorilor în dependență de lucrul efectuat cu consumatorii serviciilor de apă și canalizare în scopul achitării în termenii stabiliți de contracte și în volumul calculat după cum urmează: pentru lunile ianuarie-martie, noiembrie și decembrie calculat și achitat 230 mii lei și pentru lunile aprilie –octombrie –calculat și achitat 300 mii lei sporul la salariu 30 la sută din salariul de bază, iar pentru calcularea și achitarea în perioadele menționate a sumelor respectiv de 250 mii lei și 330 mii lei sporul la salariu va fi de 50 la sută din salariul de bază”</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Reținerea din contul salariului angajaților Întreprinderii, care au acumulat datorii pentru serviciile de alimentare cu apă și / sau canalizare a sumei datoriilor acumulate</i></li> <li>• <i>Colaborarea cu alți agenți economici din oraș în vederea reținerii datoriilor acumulate de angajații acestora pentru serviciile de alimentare cu apă și/sau canalizare prestate de Întreprindere din contul salariilor acestora</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Întreprinderea a colaborat în acest sens cu ÎM “DPGCL” Edineț</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Colaborarea cu Primăria orașului</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Condiție obligatorie pentru eliberarea autorizației de funcționare pentru agenții economici este prezența contractului încheiat cu operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere și a certificatului privind lipsa datoriilor față de aceștia</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Colaborarea cu filialele băncilor comerciale din oraș</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>La solicitarea creditelor, solicitantul trebuie să prezinte certificat privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Colaborarea cu notarii din oraș</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>La întocmirea contractelor de vânzare – cumpărare a imobilului, vânzătorul trebuie să prezinte certificat privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Acționarea în judecată a rău-platnicilor</i></li> </ul>
--

**Concluzii:**

- *Lipsa unui loc special prevăzut pentru înscrierea indicațiilor contoarelor în chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere după cum este prevăzut în Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă<sup>16</sup> limitează posibilitățile Întreprinderii de înregistrare a indicațiilor contoarelor de la consumatori, transferând integral obligația respectivă în sarcina Controlorilor, care trebuie să execute această obligație în detrimentul funcției de control ce le revine*

<sup>15</sup> "Как предотвратить задолженность за услуги водоканала, избавиться от долгов и уменьшить платежи за предоставленные услуги - помогут наши практические советы. самое главное: поверьте в то, что это возможно"

<sup>16</sup> aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

- În condițiile în care la montarea contoarelor Întreprinderii nu întocmește fișa de evidență a funcționării contoarelor, după cum este prevăzut în p.18 al Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă<sup>17</sup>, un exemplar al căreia să fie înmănat consumatorului pentru evidența consumului de apă, ca anexă la contractul de prestare a serviciilor, după cum prevede p. 10 al contractului – tip pentru consumatorii – persoane fizice, consumatorul este privat de posibilitatea de a respecta prevederile p. 4.17 al Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț<sup>18</sup>
- Deoarece nu este practică urmărirea lunară a achitărilor percepute de la consumatori, prin calcularea ratei de colectare lunară, angajații implicați în procesul de colectare, precum și superiorii care evaluează activitatea acestora au posibilități limitate de a evalua eficiența metodelor aplicate pentru colectarea plăților restante de la consumatori
- Întreprinderea nu practică debransarea rău-platnicilor de la sistemul de alimentare cu apă și/sau canalizare

**Relații cu consumatorii și publicul larg**

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

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
<p><b>Angajații Întreprinderii</b></p> <p>☞ În calitate de intermediari direcți între consumatori și Întreprindere apar angajații din Secției vânzări și colectări, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu consumatorii. Serviciul de lucru cu consumatorii al Întreprinderii cuprinde 5 Controlori, care deservește consumatorii - persoane fizice din or. Edineț și 3 Controlori care deservește consumatorii - persoane fizice din or. Cupcini. Consumatorii - persoane juridice sunt deservite de 1 Controlor superior. Activitatea controlorilor este coordonată de către Șeful Secției vânzări și colectări.</p> <p>☞ În cazul unor întrebări de ordin superior, consumatorii pot beneficia de audiența directă a Directorului, în orice oră a zilei de lucru, în cazul când acesta este prezent la sediul Întreprinderii și disponibil pentru audiență.</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contractare, exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă, facturare, achitare plăți etc.</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.)</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la serviciile auxiliare prestate de Întreprindere</li> </ul>
<p><b>Ghișeu unic</b></p> <p>☞ În cadrul Întreprinderii nu există creat un Ghișeu unic, unde ar fi concentrate toate activitățile ce țin de relația cu consumatorii și publicul larg. Întrebările și adresările vizitatorilor Întreprinderii, precum și apelurile telefonice sunt preluate de Serviciul de dispecerat și de Secția vânzări și colectări.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Încheierea și modificarea contractelor</li> <li>✓ Primirea și eliberarea documentelor necesare</li> <li>✓ Primirea și eliberarea corespondenței</li> <li>✓ Comandarea serviciilor auxiliare prestate de Întreprindere</li> <li>✓ Încasarea plăților pentru servicii</li> </ul>

<sup>17</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

<sup>18</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferirea de informații</li> </ul>
<p><b>Dispecerat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Serviciul de Dispecerat funcționează 24/24 ore</i></li> <li>✍ <i>Numărul de telefon la care consumatorii se pot adresa non – stop: 0246 – 23375</i></li> <li>✍ <i>Numărul Serviciului de dispecerat este publicat în cadrul contractelor de prestare a serviciilor și în documentele de plată eliberate de Întreprindere</i></li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicarea situațiilor de avarie</li> <li>✓ Înregistrarea solicitărilor și plângerilor din partea consumatorilor</li> </ul>
<p><b>Registre de evidență a consumatorilor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Evidența consumatorilor este realizată atât în mod manual, în registre pe suport de hârtie, cât și în format electronic, în baza de date a consumatorilor – persoane fizice ținută într-un program special (elaborat de compania Infosapr). Pentru categoria de consumatori – persoane juridice evidența este dusă doar pe suport de hârtie. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței consumatorilor – persoane fizice revine Controlorilor (pe suport de hârtie) și Șefului Secției vânzări și colectări (în varianta electronică), iar a consumatorilor – persoane juridice – Contabilului adjunct.</i></li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evidența consumatorilor</li> <li>✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui consumator în parte</li> <li>✓ Evidența contoarelor</li> <li>✓ Evidența achitărilor</li> </ul>
<p><b>Contract privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</b></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acord de furnizare</li> <li>✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și consumatorului</li> <li>✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și consumator</li> </ul>
<p><b>Chitanța de plată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor de către consumator</i></li> <li>✍ <i>Pe versoul chitanței de plată este publicat un anunț permanent referitor la:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>mărimile amenzilor prevăzute conform Codului Contravențional al Republicii Moldova nr. 218-XVI din 24.10.1998 pentru cazurile de neachitare în termenul stabilit a facturii, deteriorarea intenționată a aparatelor de evidență, prezentarea datelor eronate privind consumul de apă,</i></li> <li>✓ <i>obligația consumatorului de a asigura a accesul personalului Întreprinderii la echipamentul de măsurare și rețelele interne de conducte de apă și canalizare</i></li> <li>✓ <i>dreptul Întreprinderii de a sista furnizarea apei potabile în cazul încălcărilor regulilor de folosire a sistemului de alimentare cu apă și a termenelor de achitare</i></li> </ul> </li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicarea datelor de contact / rechizitelor bancare ale Întreprinderii</li> <li>✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma calculată pentru serviciile prestate în luna curentă și termenul limită de achitare a acesteia</li> <li>✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma datoriei acumulate pentru perioadele precedente de calcul</li> <li>✓ Informarea consumatorului cu privire la ultimele indicații (indicațiile curente) ale contorului, înregistrate în baza de date a Întreprinderii</li> <li>✓ Colectarea indicațiilor contoarelor</li> <li>✓ Publicarea unor anunțuri / informații din partea Întreprinderii (pe verso)</li> </ul>
<p><b>Panou informativ</b></p>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicarea de informații privind activitatea</li> </ul>

<p>✍ <i>În lipsa unui panou informativ destinat publicării informațiilor cu caracter general, acestea sunt oferite în formă verbală de Secția vânzări și colectări sau nemijlocit de către specialiștii vizați</i></p>		<p>Întreprinderii, serviciile (de bază și auxiliare) prestate de Întreprindere, tarifele practicate, contactele Întreprinderii și ale specialiștilor acesteia etc.</p>
<p>Registru de reclamații ✍ <i>Întreprinderea nu deține Registrul de reclamații</i></p>	☒	<p>✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor ✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor</p>
<p>Anchete de satisfacție a consumatorilor ✍ <i>În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției consumatorilor</i></p>	☒	<p>✓ Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor ✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției consumatorilor</p>
<p>Primăria orașului ✍ <i>În cazul în care la Primăria orașului parvin careva plângeri sau solicitări din partea cetățenilor orașului, acestea sunt comunicate verbal sau în scris Directorului Întreprinderii, acesta având obligația de a oferi, în termenii ceruți, explicații în scris. Explicațiile primite de la Întreprindere sunt ulterior redirecționate de către Primărie către solicitant.</i></p>	☑	<p>✓ Monitorizarea activității Întreprinderii ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor legate de serviciile de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate prestate de Întreprindere din partea cetățenilor ✓ Inspectarea cazurilor de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare</p>
<p>Mass-media locală (scrisă, TV) ✍ <i>Mijloacele de informare în masă prezente în oraș sunt:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ <i>Postul local de televiziune AVM</i></li> <li>☛ <i>Ziarul raional Curierul de Edineș</i></li> <li>☛ <i>Ziarul regional Nord Info</i></li> <li>☛ <i>Televiziunea prin cablu</i></li> </ul>                 ✍ <i>Conducerea Întreprinderii este solicitată de către ziarul local pentru interviuri focusate pe activitatea Întreprinderii</i>                  ✍ <i>Întreprinderea practică publicarea unor articole de sensibilizare a consumatorilor referitor la necesitatea și beneficiile onorării în timp util a obligațiilor de plată față de Întreprindere</i></p>	~	<p>✓ Informarea consumatorilor referitor la modificările de tarife ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea referitor la activitatea Întreprinderii Sensibilizarea consumatorilor referitor la consumul rațional de apă și evacuarea apelor uzate în sistemul public de canalizare ✓ Sensibilizarea consumatorilor referitor la necesitatea achitării în termen a plăților pentru serviciile prestate de Întreprindere ✓ Difuzarea listei consumatorilor care au restanțe la achitarea serviciilor prestate de Întreprindere</p>
<p>Internet ✍ <i>Pe site-ul oficial al Primăriei or. Edineș - <a href="http://primariaedinet.md/">http://primariaedinet.md/</a> sunt publicate prezentarea generală a Întreprinderii, datele de contact ale Întreprinderii și ale personalului de conducere, precum și informații privind calitatea apei potabile din apeductul or. Edineș. Informațiile prezentate prezintă situația de până la 2010.</i> ✍ <i>Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe câteva motoare de căutare de</i></p>	~	<p>✓ Comunicarea curentă, în masă, cu consumatorii și cu publicul ✓ Informarea consumatorilor referitor la activitatea Întreprinderii ✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere</p>

<p>companii: <a href="http://www.yellowpages.md">www.yellowpages.md</a>,  <a href="http://md.kompass.com">md.kompass.com</a>, <a href="http://www.totul.md">www.totul.md</a>,  <a href="http://www.firme.md">www.firme.md</a>, <a href="http://www.az.md">www.az.md</a>, <a href="http://www.hq.md">www.hq.md</a>,  <a href="http://www.paginideaur.md">www.paginideaur.md</a>, <a href="http://www.stroy.md">www.stroy.md</a></p> <p>✍ <i>Întreprinderea dispune de adresă de e-mail personalizată: <a href="mailto:apacanal.edinet@mail.md">apacanal.edinet@mail.md</a></i></p> <p>✍ <i>Întreprinderea nu are create profiluri personalizate pe site-uri de socializare</i></p> <p>✍ <i>Întreprinderea nu dispune de site corporativ propriu</i></p>		
<p>Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare<sup>19</sup></p>	~	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei consumatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia</li> <li>✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre consumatori și Întreprindere</li> </ul>
<p>Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț<sup>20</sup></p> <p>✍ <i>Regulamentul nu este disponibil în limba de stat, fiind elaborat în limba rusă</i></p>	~	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre consumatori și Întreprindere</li> </ul>

~ Parțial aplicat / practicat

Este aplicat/ practicat

Nu este aplicat/practicat

**Concluzii:**

- + *Distribuirea articolelor de sensibilizare în rândul consumatorilor Întreprinderii asigură o mai bună înțelegere a specificului activității Întreprinderii de către consumatori și sensibilizarea debitorilor Întreprinderii cu privire la necesitatea achitării în termen a datoriilor față de Întreprindere*
- *Lipsa Registrului de reclamații reprezintă o încălcarea prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin HG RM Nr.1141 din 04.10.2006*
- *Parametrii tehnici și caracteristicile limitate ale programului de evidență a consumatorilor instalat la Întreprinderii permite ținerea evidenței electronice exclusiv pentru categoria de consumatori – persoane fizice și nu asigură integrarea bazei de date a consumatorilor – persoane juridice, ceea ce determină la rândul său dispersarea activității de evidență a consumatorilor (pe suporturi de natură diferită, incompatibile între ele; între angajați diferiți) și reducerea eficienței acesteia*
- *Prevederile Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț nu sunt sau sunt cunoscute doar parțial de către angajații acestora, deoarece acesta nu este prezentat pentru luare de cunoștință angajaților Întreprinderii*

**3.2.2.3 Politica tarifară**

Prestatorii de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare activează în condiții de monopol natural, având consumatori bine definiți și drept unic de a furniza serviciile în zona deservită. În lipsa concurenței tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt reglementate de administrația publică locală.

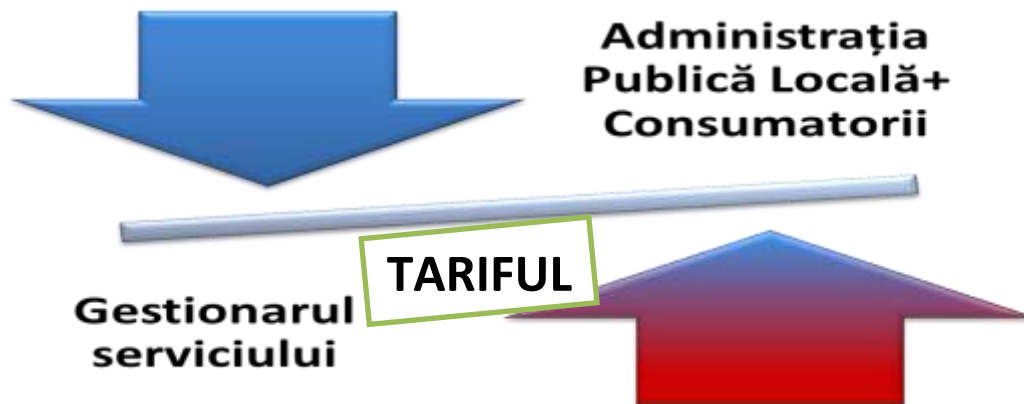
Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, datorită faptului că se aprobă la nivel local de fiecare unitate administrativ teritorială, la momentul aprobării trezește multe dezbateri aprige

<sup>19</sup> aprobat prin Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

<sup>20</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003

referitor la oportunitatea creșterii acestora. Pe de o parte este administrația publică locală și consumatorii, care nu doresc creșteri de tarife, din motive politice și respectiv din motive financiare iar pe de altă parte este gestionarul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare dorește creșteri de tarif pentru a putea întreține sistemele la nivelul cerințelor normativelor în vigoare.

Figura 18. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea **Întreprinderii Municipale „Apă - Canal” Edineți** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din iulie 2014 sunt în vigoare tarifele aprobate în septembrie 2009.

Tabelul 33. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare

Denumirea indicatorului	UM	Apă	Apă uzată
Tariful pentru populație	lei/m <sup>3</sup>	12,50	10,50
Tariful pentru agenți economici fără TVA	lei/m <sup>3</sup>	25,05	21,80
Tariful pentru organizații bugetare fără TVA	lei/m <sup>3</sup>	19,15	15,00
Numărul Deciziei Consiliului Orășenesc		27/1	
Data Deciziei Consiliului Orășenesc		16 septembrie 2009	
Data de intrare în vigoare		01 octombrie 2009	

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

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

I. Categorie: populația

II. Categorie: agenții economici

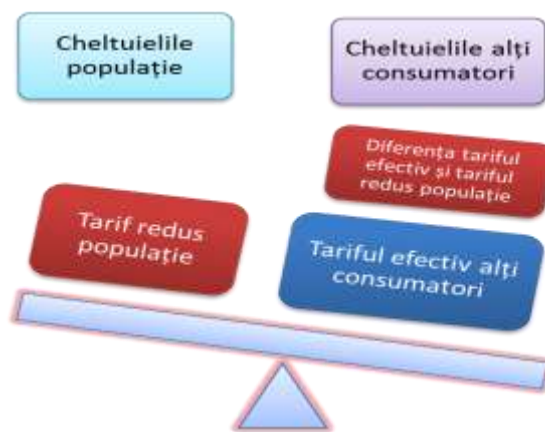
III. Categorie: instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele

+ Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt calculate în baza „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică nr. 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 218-223/465 din 03.12.2004).

Subvenționare încrucișată a tarifelor presupune suportarea unei părți de cheltuieli a populației de agenții economici și instituțiile bugetare.

Figura 19. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare



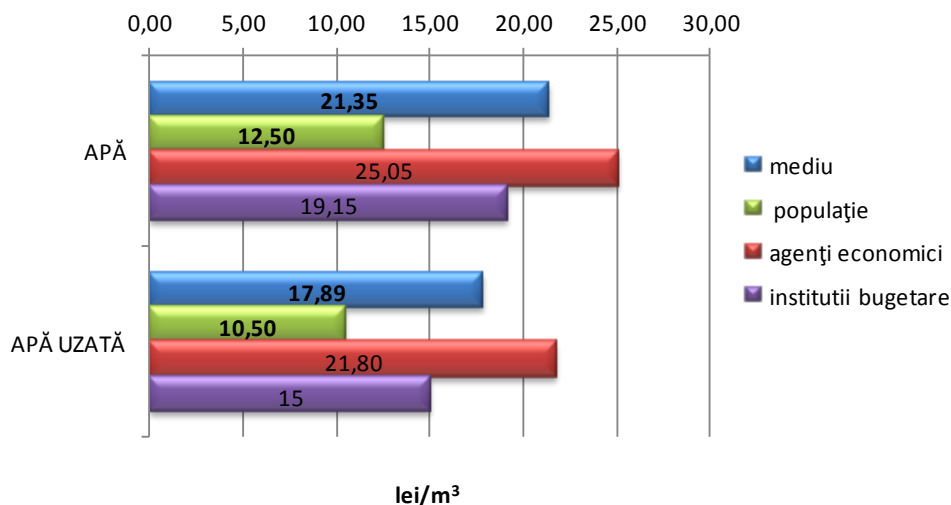


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

La momentul aprobării tarifelor, în anul 2009, pentru orașul Edineț volumul de servicii de alimentare cu apă facturat pentru agenți economici și instituții bugetare a fost cu mult mai mare comparativ cu volumul de servicii facturate pentru populație, ceea ce este o situație mai puțin specifică pentru localitățile urbane de acest nivel.

Astfel, la momentul aprobării tarifului în 2009, pentru a reduce, cu 8,85lei/m<sup>3</sup> tariful pentru apă a populației, și cu 2,2lei/m<sup>3</sup> tariful apă pentru instituțiile bugetare, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici cu 3,7lei/m<sup>3</sup> comparativ cu cel mediu. La fel, pentru a reduce, cu 7,39lei/m<sup>3</sup> tariful pentru canalizare a populației, și cu 2,89lei/m<sup>3</sup> tariful canalizare pentru instituțiile bugetare față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici cu 3,91lei/m<sup>3</sup> comparativ cu cel mediu. (Figura 18)

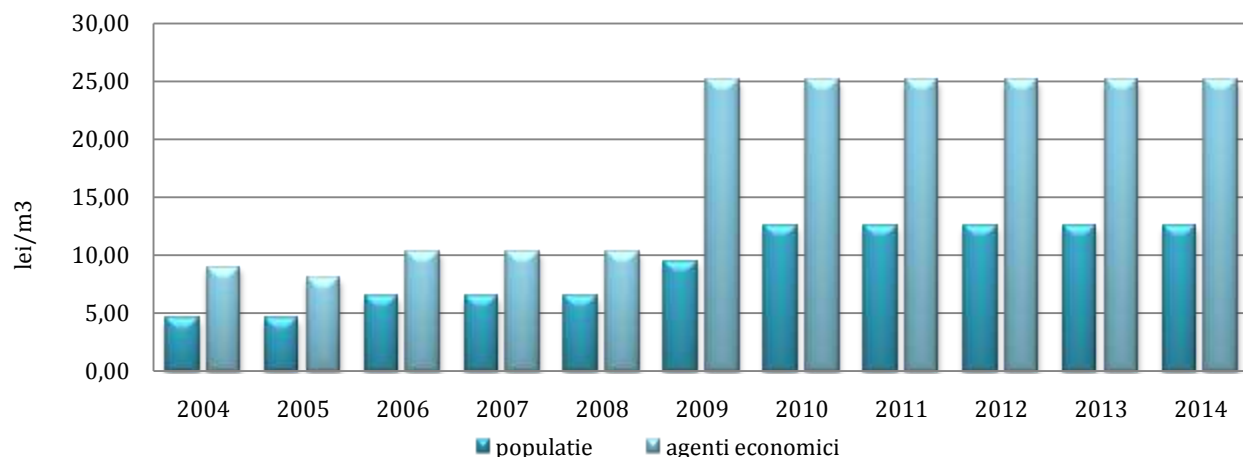
Figura 20. Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



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

Subvenționarea încrucișată a tarifului pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare, ori suportarea unei părți de cheltuielile pentru populație de alți consumatori, este politica tarifara practică pe larg în Republica Moldova. Diferența dintre tariful pentru populație și agenți economici este remarcabilă pe parcursul anilor analizați.

Figura 21. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici

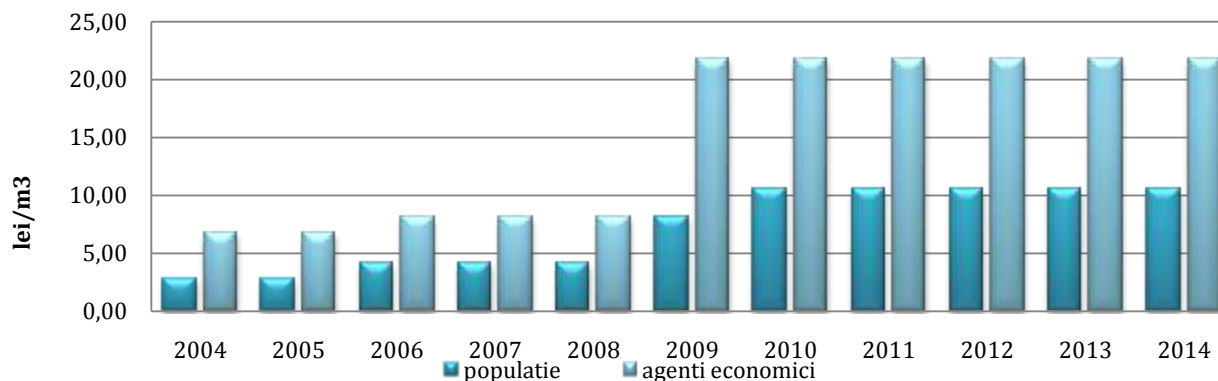


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineț

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 2ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație, iar pentru serviciul de canalizare acest indicator este de 2,1ori. Dacă în anul 2004, diferența, pentru tariful apă, a constituit 4,46lei/m<sup>3</sup>, în 2014 aceasta are valoarea de 12,55lei/m<sup>3</sup>.

- *Evoluția tarifelor pentru populație și agenți economici în anii analizați demonstrează o creștere a diferenței dintre aceste tarife*

Figura 22. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici



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

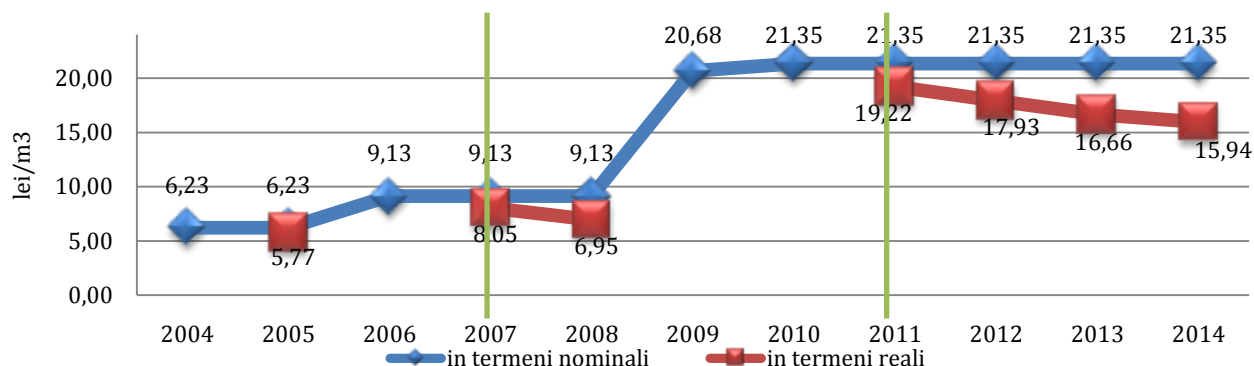
- *Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori populație și alte categorii, repetând tendința tarifului pentru apă, crește în timp*

Dacă în anul 2004, diferența a constituit 4lei/m<sup>3</sup>, în 2014 aceasta are valoarea de 11,3lei/m<sup>3</sup>.

Tarifele diferențiate creează dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate. Categoria de consumatori populația are o evoluție mai previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru agenți economici poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subvenționării încrucișare a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut. Anume acest fenomen s-a produs în cazul ÎM „Apă-Canal” Edineț, la momentul aprobării tarifelor 2009, volumul de servicii facturate pentru agenți economici a fost mare, dar pe parcursul următorilor ani a scăzut drastic, ceea ce a dus la pierderi financiare, venit mare de oportunitate (ratat).

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Pentru a vizualiza acesta se prezintă Figura 23 și Figura 24. Figurile prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali (influențați de inflație).

**Figura 23. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali**



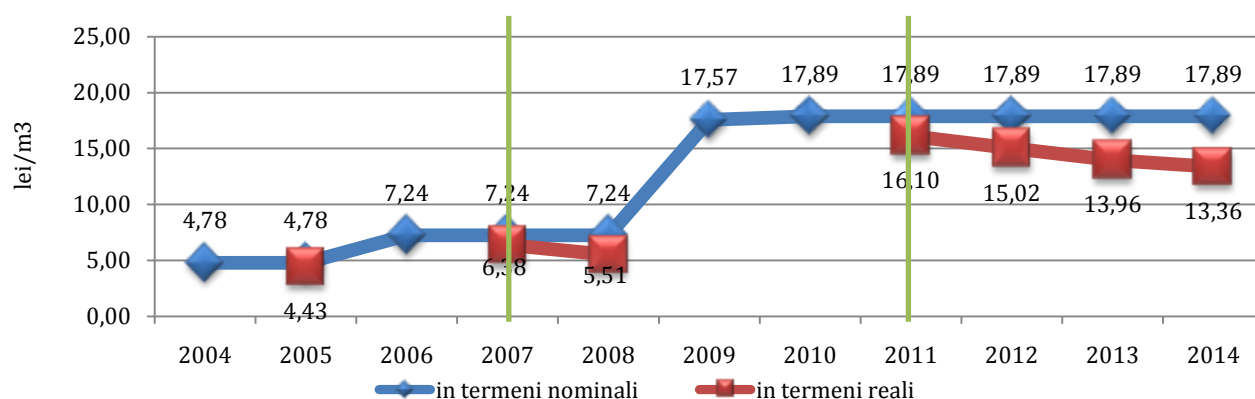
**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineț

- Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă. S-au identificat perioade lungi de stagnare și creșteri bruște

Din anul 2004 până în 2014, tariful pentru serviciile de alimentare cu apă, a avut numai trei creșteri în 2006, 2009 și în 2010. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în perioada 2010 -2014. Astfel, în aceste condiții în 2014 tariful mediu nominal pentru serviciul de alimentare cu apă este de 21,35lei/m<sup>3</sup> iar tariful real 15,94lei/m<sup>3</sup>.

- Neactualizarea tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă în perioada 2010-2014 a dus la scăderea drastică a tarifului real

**Figura 24. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali**



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

La fel evoluția tarifului, mediu pentru serviciile de canalizare, nu a fost uniformă pentru perioada analizată și respectă tendințele tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă.

- Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de canalizare, a identificat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă. S-au identificat perioade lungi de stagnare și, respectiv creșteri bruște

Din anul 2004 până în 2014, tariful pentru serviciile de alimentare cu apă, a avut numai trei creșteri în 2006, 2009 și în 2010. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale

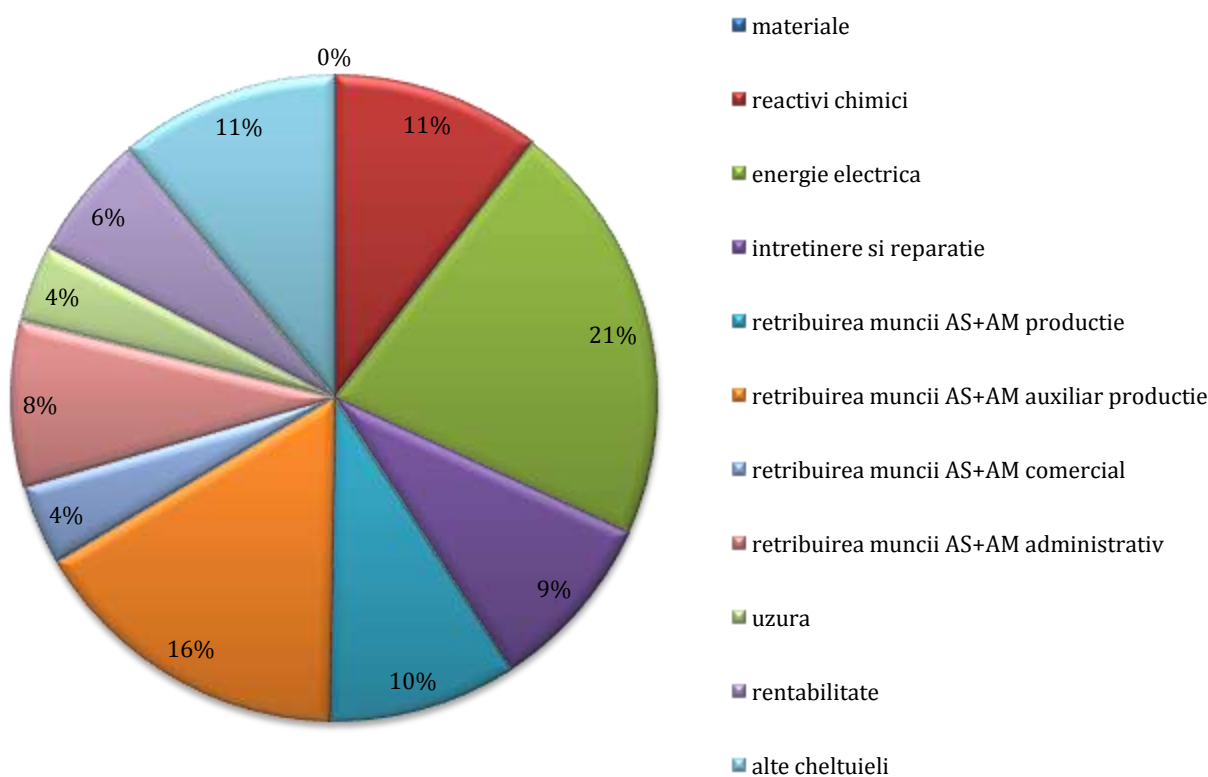
tarifului real, fenomen constatat în perioada 2010 -2014. Astfel, în aceste condiții în 2014 tariful mediu nominal pentru serviciul de canalizare este de 17,89lei/m<sup>3</sup> iar tariful real 13,36lei/m<sup>3</sup>.

– *Neactualizarea tarifului pentru serviciul de canalizare în perioada 2010-2014 a dus la scăderea drastică a tarifului în termeni reali*

Barele verzi din Figura 22 și Figura 23, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. Datorită faptului că evoluția tarifelor este direct condiționată de data alegerilor, în cazul analizat înainte de alegerile și imediat după nu au crescut tarifele.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază a costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de întreprinderea municipală pentru anul 2008-2009, se prezintă în Figura 25 și Figura 26.

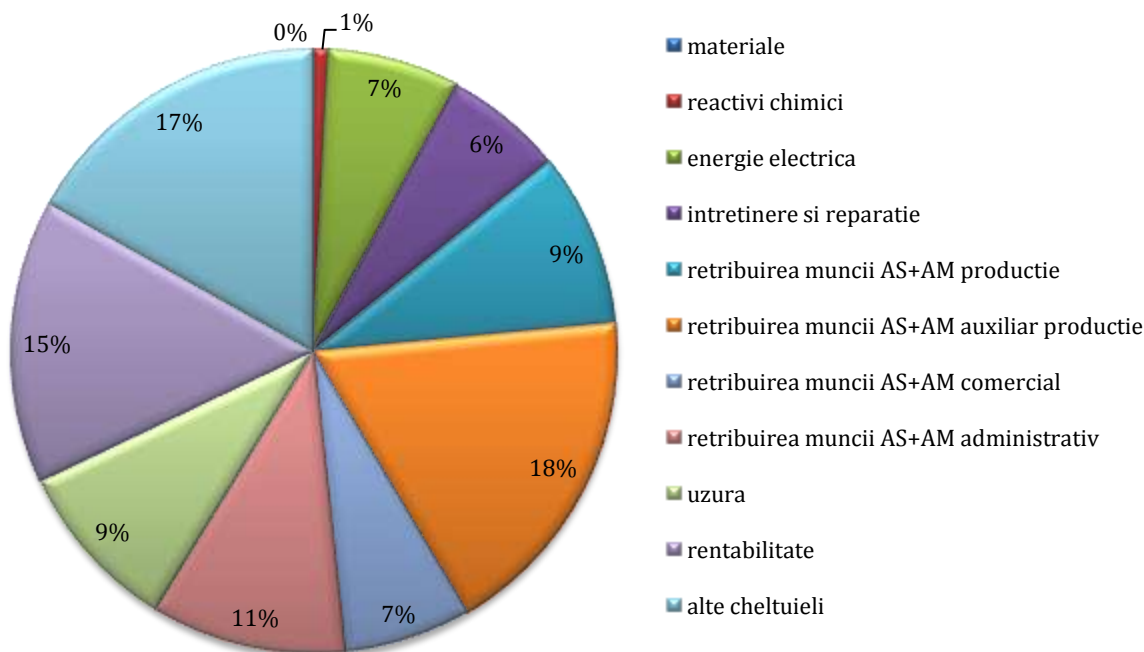
**Figura 25. Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă**



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

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-38%, 21% constituie cheltuielile cu energia electrică, 11% cheltuielile cu reactivi chimici, 9% întreținere și reparație, 4% uzura mijloacelor fixe etc.

**Figura 26. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare**



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

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 45%, 7% constituie cheltuielile cu energia electrică, 9% uzura mijloacelor fixe etc. Din datele analizare rezultă că o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii. Acest indicator pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu serviciul de alimentare cu apă. Pentru serviciul de alimentare cu apă în tarif a fost inclus salariul pentru 73 persoane, iar pentru canalizare 60 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 9,1mii m<sup>3</sup> an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 9,05mii m<sup>3</sup> an per angajat. Indicatorul de eficiență a personalului este la fel pentru serviciul de alimentare cu apă și de canalizare. La fel indicatorul este în strictă dependență de structura sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, nu în toate cazurile, se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere.

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

Denumirea indicatorului	UM	2011	2012	2013
<b>APĂ</b>				
Volumul apei facturate	mii m3	ND	508,7	448,4
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	ND	8 423,7	7 738,6
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	ND	8 878,2	8 239,0
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m3</b>	<b>ND</b>	<b>16,56</b>	<b>17,26</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m3</b>	<b>ND</b>	<b>17,45</b>	<b>18,37</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv</b>		<b>ND</b>	<b>0,95</b>	<b>0,94</b>
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m3	ND	-0,89	-1,12
Diferența totala	mii lei	ND	-454,5	-500,4

Denumirea indicatorului	UM	2011	2012	2013
<b>CANALIZARE</b>				
Volumul apei facturate	mii m3	ND	332,1	367,3
Venituri servicii de canalizare	mii lei	ND	5 367,1	6 052,0
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	ND	4 780,6	5 492,0
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m3</b>	<b>ND</b>	<b>16,16</b>	<b>16,48</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m3</b>	<b>ND</b>	<b>14,40</b>	<b>14,95</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tarif</b>		<b>ND</b>	<b>1,12</b>	<b>1,10</b>
Diferența dintre tarif și cost per mc	lei/m3	ND	1,77	1,52
Diferența totala	mii lei	ND	586,5	560

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

În acest scop se prezintă Tabelul 34, în care se calculează diferența dintre tariful efectiv și costul 1m3 de apă și canalizare. Pentru perioada analizată, 2012-2013, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și constituie 0,95 în 2012 și respectiv 0,94 în 2013. Aceasta a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 454,5mii lei în 2012 și respectiv 500,4mii lei în 2013 Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru anii 2012 și 2013, valoarea indicatorilor depășește 1.

– *Neacoperirea cheltuielilor de tariful pentru serviciul de alimentare cu apă pentru 2012 și 2013 a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 454,5mii lei în 2012 și respectiv 500,4mii lei în 2013*

+ *Pentru serviciul de canalizare în anii 2012 și 2013 tariful a fost mai mare comparativ cu cheltuielile*

În situația în care tariful pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu cheltuielile, este necesar de a identifica dacă cheltuielile efective includ absolut toate lucrările necesare de a întreține sistemul la nivelul normativelor în vigoare. În anumite situații întreprinderea neavând suficiente mijloace financiare renunță la executarea anumitor lucrări de întreținere.

Pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este extrem de important identificarea tarifului care va fi suportabil de populație și în același timp va acoperi costurile necesare întreținerii sistemelor la nivelul standardelor cerute de normativele în vigoare. În Figura 27 se prezintă schematic cercul cauză-efect în situația în care se aplică un tarif insuportabil pentru consumatori.

Tariful mare, insuportabil pentru consumatori, duce la creșteri de facturi, ceea ce reduce capacitățile de plată a consumatorilor și respectiv scade consumul mediu per o persoană. Scăderea volumelor duce la reducerea veniturilor întreprinderii apă-canal. Scăderea veniturilor duce la lipsa mijloacelor bănești a întreprinderii apă-canal pentru întreținerea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. Lipsa mijloacelor bănești duce la necesitatea de creștere a tarifelor.

Figura 27. Cercul relațiilor cauză-efect privind aplicarea unui tarif insuportabil pentru consumatori



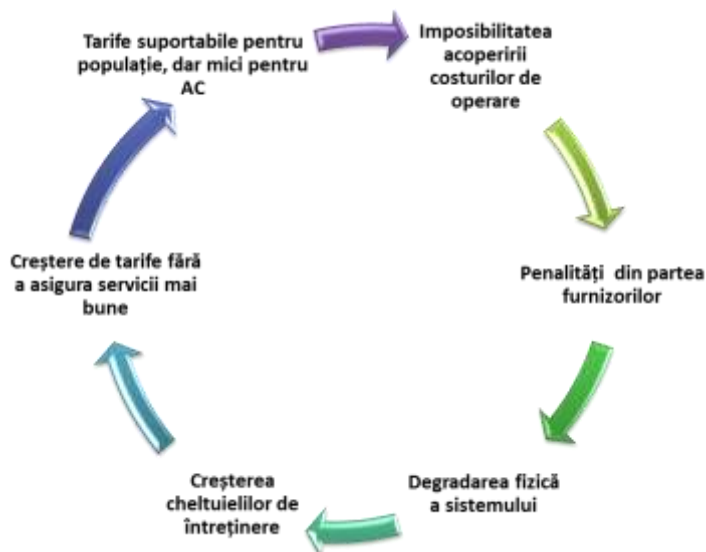
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În același timp, tarifele suportabile pentru populație, dar prea mici pentru a întreține sistemele nu este o situație bună pentru durabilitatea sistemelor ingineresti. În Figura 28 se prezintă schematic cercul cauză-efect în situația în care se aplică un tarif suportabil pentru consumatori, dar mic pentru a întreține sistemul.

Tariful mic, suportabil pentru consumatori, duce la imposibilitatea acoperirii cheltuielilor operaționale necesare pentru întreținerea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Imposibilitatea de a acoperi cheltuielile înseamnă penalități din partea furnizorilor. Dacă nu se execută la timp lucrările de întreținere în proporții necesare de calitate și cantitate, sistemele degradează fizic. Sistemele uzate și degradate necesită cheltuieli esențiale pentru o funcționare în limita normativelor în vigoare. Cheltuielile mai mari necesită tarife mai mari.

Echilibrul dintre tarif suportabil pentru consumatori și tarif suficient de mare pentru întreținerea adecvată a sistemului este extrem de important.

Figura 28. Cercul relațiilor cauză - efect în cazul tarifelor suportabile pentru populație, dar mici pentru întreținerea sistemelor conform normativelor în vigoare

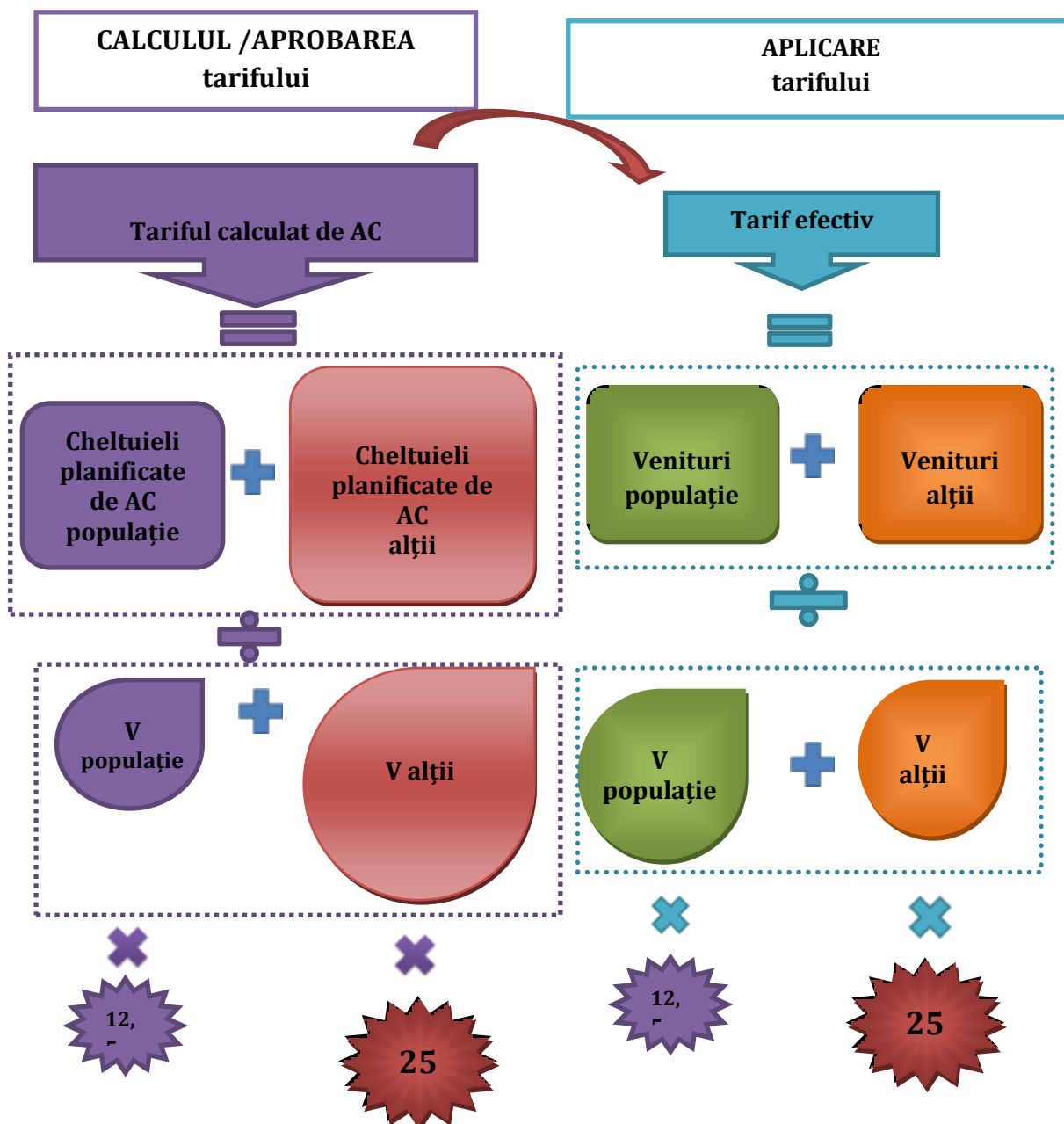


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

La momentul aprobării tarifului, în baza tarifului mediu calculat și a volumelor de servicii apă facturate pe categorii, se aprobă tarifele diferențiate pe categorii de consumatori (populație, instituții bugetare și agenți economici). La momentul aprobării tarifului în 2008, efectiv s-a utilizat datele din anul 2007 referitor la volumul de apă facturat. În 2007 volumul de apă facturat pentru alte categorii de consumatori a fost de 2,55ori mai mari comparativ cu volumul facturat pentru populație. În anul 2013 acest raport a fost de 1,06ori. Aceasta înseamnă că la momentul de aprobare a tarifului s-au stabilit tarife în baza unui anumit raport dintre volumele facturate pentru populație și alte categorii. În 2013 acest raport nu mai este real și respectiv tarifele pe categorii de consumatori nu mai reflectă realitatea pentru acoperirea cheltuielilor.

Diferența dintre situația din 2008 și 2013 se prezintă schematic în Figura 29. Aceasta înseamnă că la momentul calculării Efectiv se facturează alte volume de servicii pentru populație, agenții economici și instituțiile bugetare, care duc la un alt tarif mediu pe care îl vom numi efectiv.

Figura 29. Schema de analiză a tarifelor efective și aprobate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL



În cele mai dese cazuri tariful aprobat se compara cu costul serviciilor. În prezenta lucrare se propune de a compara și tariful mediu aprobat cu cel mediu efectiv.

Compararea valorii tarifului mediu apă efectiv, cu tariful mediu aprobat, a identificat faptul că tariful aprobat este mai mare comparativ cu cel efectiv în 2012 cu 4,79lei/m<sup>3</sup> și cu 4,09lei/m<sup>3</sup> în 2013. Aceasta este cauzat de scăderea volumului de apă facturat efectiv pentru agenți economici comparativ cu volumul planificat la momentul aprobării tarifului.

– *Tariful efectiv pentru serviciul de alimentare cu apă este mult mai mic comparativ cu tariful mediu aprobat. Necesitatea de a calcula și actualiza tarifele în condițiile volumelor facturate în perioada 2012-2013, este stringentă.*

Pentru serviciul de canalizare, ca și în cazul serviciului de alimentare cu apă, tariful mediu efectiv este mai mic comparativ cu cel aprobat cu 1,73lei/m<sup>3</sup> în 2012 și 1,41lei/m<sup>3</sup> în 2013.

**Tabelul 1. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv**

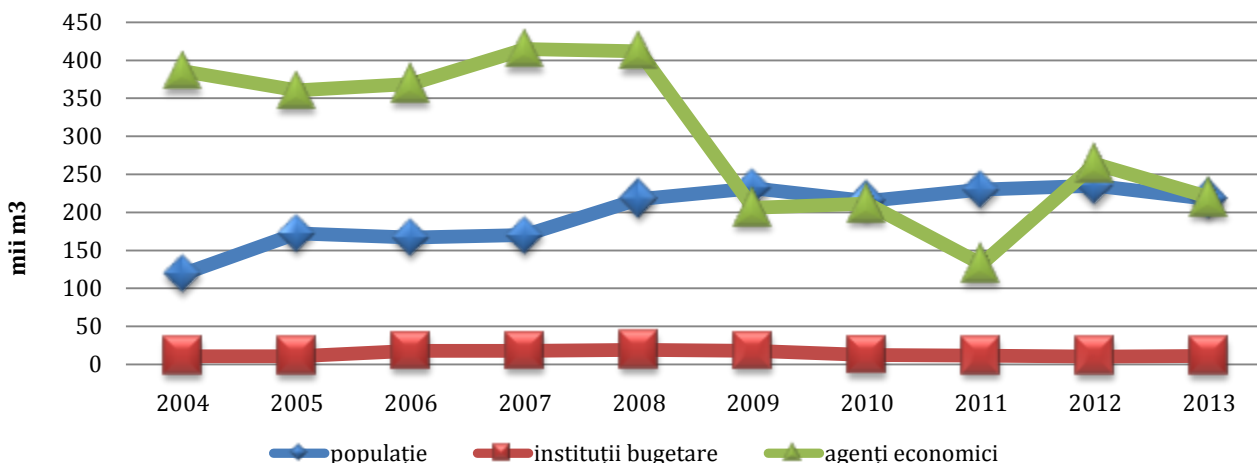
Denumirea indicatorului	UM	2011	2012	2013
<b>APĂ</b>				
<i>Tariful mediu efectiv</i>	<i>lei/m3</i>	<i>ND</i>	<i>16,56</i>	<i>17,26</i>
<i>Tariful mediu aprobat</i>	<i>lei/m3</i>	<i>21,35</i>	<i>21,35</i>	<i>21,35</i>
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	ND	4,79	4,09
<b>CANALIZARE</b>				
<i>Tariful mediu efectiv</i>	<i>lei/m3</i>	<i>ND</i>	<i>16,16</i>	<i>16,48</i>
<i>Tariful mediu aprobat</i>	<i>lei/m3</i>	<i>17,89</i>	<i>17,89</i>	<i>17,89</i>
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	ND	1,73	1,41

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

– *Tariful efectiv pentru serviciul de canalizare este mai mic comparativ cu tariful mediu aprobat*

Diferența mare dintre tariful mediu efectiv și tariful mediu aprobat este cauzată de scăderea drastică a volumului de servicii planificate la momentul de aprobare a tarifului și volumele efective facturate în anul respectiv. În acest sens se prezintă Figura 30 și Figura 31.

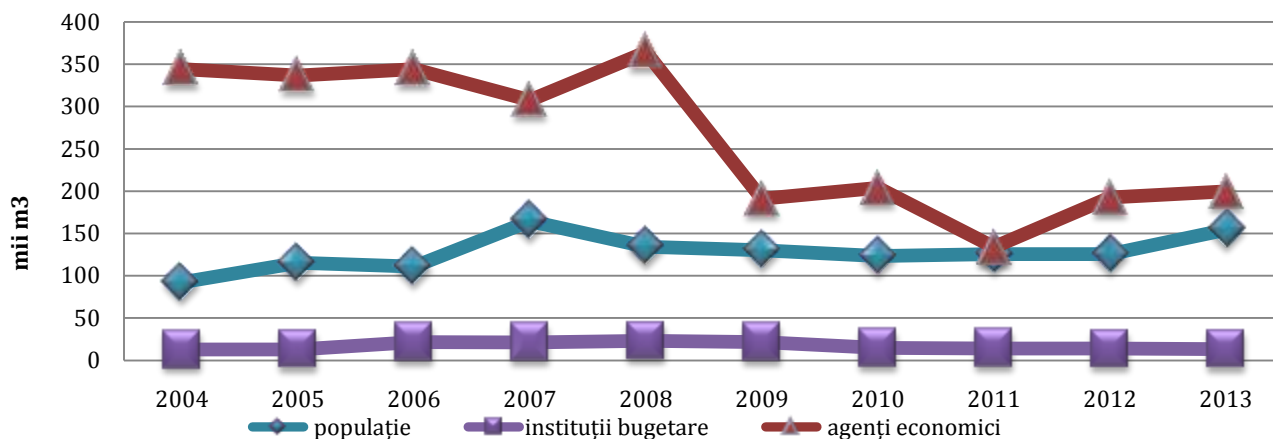
**Figura 30. Evoluția volumului de apă facturată pe categorii de consumatori**



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

Pentru serviciul de alimentare cu apă s-a analizat evoluția volumelor de apă facturată în perioada 2004-2013, pe categorii de consumatori. Evoluția volumului de apă facturată pentru populație și instituții bugetare este, în linii generale, uniformă. Dar volumul de apă facturat pentru agenții economici scade drastic în perioada 2008-2009, de 2 ori, ceea ce a dus la pierderi financiare importante ale întreprinderii municipale, deoarece această grupă de consumatori trebuiau să suporte și o parte a cheltuielilor pentru prestarea serviciilor populației.

Figura 31. Evoluția volumului de apă uzată facturată pe categorii de consumatori



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

Pentru serviciul de canalizare tendințele sunt asemănătoare cu tendințele în cazul serviciului de alimentare cu apă. Scăderea volumelor de servicii facturate pentru categoria agenți economici se datorează scăderii consumului a agentului economic, important consumator de servicii SA “Natur Bravo” din or. Cupcini.

Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă și canalizare este un indicator extrem de important în estimarea capacității de plată a consumatorilor. Conform capitolului VI al „Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014-2028)”, aprobată prin HG nr. 199 din 20 martie 2014, “La stabilirea tarifelor serviciilor de alimentare cu apă și sanitație, se va lua în considerare capacitatea de plată a consumatorilor, cu un reper de 3-5% din venitul mediu al unei gospodării”

Tabelul 35. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv)

Denumirea indicatorului	UM	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apa	lei/m3	12,5	12,5
Tarif aprobat canalizare	lei/m3	10,5	x
Venit mediu urban trimestrul I 2014	lei/pers/luna	2016,8	2016,8
Venit mediu quintila I (urban), 2013	lei/pers/luna	962,8	962,8
Consum mediu existent	litri/pers/zi	24,1	24,1
Factura lunara medie persoana	lei	17	9
<b>Gradul de suportabilitate consum existent</b>	%	<b>0,8%</b>	<b>0,4%</b>
<b>Gradul de suportabilitate consum existent (quintila I)</b>	%	<b>1,7%</b>	<b>0,9%</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineș și de pe [www.statistica.md](http://www.statistica.md)

În Tabelul 35 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Edineș. Deoarece în Edineș există consumatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații s-au clasificat în cei ce beneficiază numai de serviciu de alimentare cu apă și cei ce beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 35 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatori numai a serviciului apă și consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 3%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii (factură este calculată în mediu pentru 24,1l/per/zi).

Această metodă în cazul R.Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 20% din populație (sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova), nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului. Pentru această grupă a populației, venitul este mult mai mic comparativ cu valoarea medie.

În acest scop s-au studiat veniturile în mediul urban pe quintile, (quintila - este una din cele patru valori ce divizează seria de frecvențe în cinci părți egale, astfel încât, primele 20% (quintila I) reprezintă populația cu cele mai mici venituri/ cheltuieli, iar ultimele 20% (quintila V) cu cele mai mari venituri/ cheltuieli<sup>21</sup>. Astfel în anul 2013 quintila I a înregistrat un venit cu valoarea de 962,8 lei/persoană/lună. Pentru această categorie gradul de suportabilitate, în condițiile consumului existent, este de 1,7% și respectiv 0,9%.

Consumul efectiv înregistrat în orașul Edineș, este mult sub valoarea medie a *unui consum decent*. Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom preziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, și vom aplica costul efectiv a 1m<sup>3</sup> de apă în valoare de 16,9lei/m<sup>3</sup> și pentru canalizare 13,5lei/m<sup>3</sup> (Tabelul 36).

**Tabelul 36. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)**

Denumirea indicatorului	UM	apa și canalizare	apa
Costul apa	lei/m3	18,4	18,4
Costul canalizare	lei/m3	15,0	
Venit mediu urban trimestrul I 2014	lei/pers/luna	2016,8	2016,8
Venit mediu quintila I (urban), 2013	lei/pers/luna	962,8	962,8
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	125,0	68,9
<b>Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (media urban)</b>	<b>%</b>	<b>6,2%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (quintila I urban)</b>	<b>%</b>	<b>13,0%</b>	<b>7,2%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineș și de pe [www.statistica.md](http://www.statistica.md)*

În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 125lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 6,2%**.

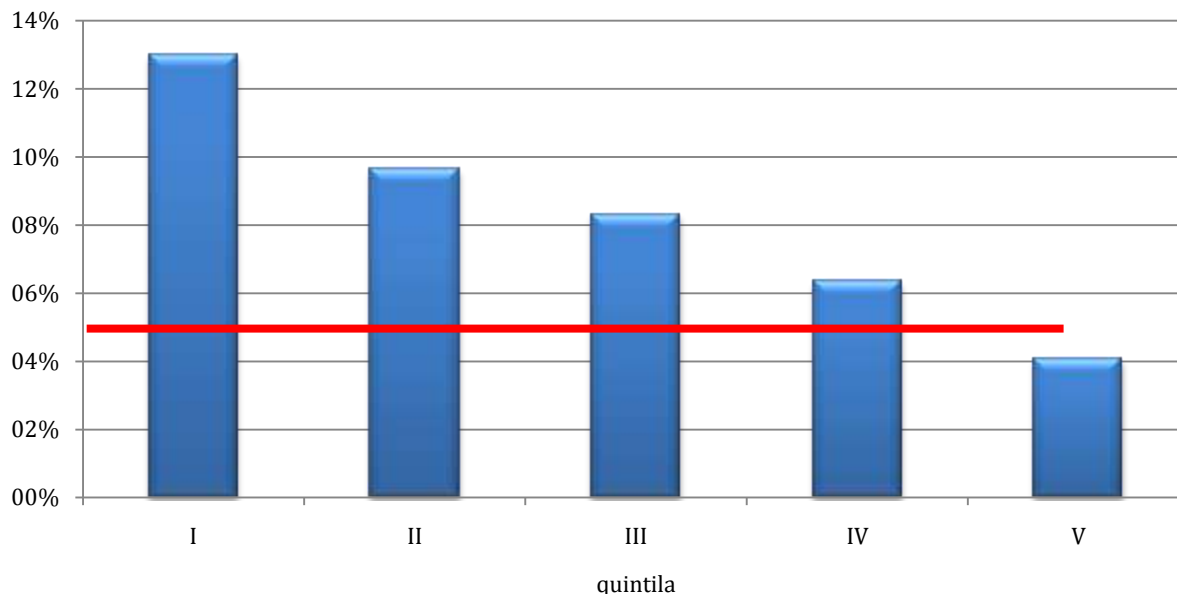
Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 3,4%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă. În situația în care acești consumatori se vor conecta și la serviciul de canalizare indicatorul va crește

<sup>21</sup> [www.statistica.md](http://www.statistica.md)

vertiginos. Pentru consumatorii cu venituri mici gradul de suportabilitate a rezultat 13% pentru consumatorii apă și canalizare și 7,2% pentru consumatorii apă.

Pentru un consum estimat de 125litri/persoană/zi și costurile efective ale serviciilor gradul de suportabilitate plafon aprobat la nivel național este depășit.

**Figura 32. Gradul de suportabilitate pe quintile apă și canalizare (costuri efective, consum 125l/p/zi)**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Edineț și de pe [www.statistica.md](http://www.statistica.md)

Pentru valorile medii ale veniturilor gradul de suportabilitate este depășit, dar dacă analizăm veniturile în mediul urban pe quintile se identifică faptul că numai pentru quintila V (cu cele mai mari venituri) costurile pentru serviciile apă și canalizare cu condiția unui consum de 125litri/persoană/zi, sunt suportabile. (Figura 32).

### **3.2.2.4 Concurenți locali**

Întreprinderea prestează servicii care se încadrează în noțiunea de „monopol natural”, ceea ce presupune lipsa unei concurențe a acestui segment al pieței pe teritoriul deservit (or. Edineț și or. Cupcini). Situația dominantă a ÎM “Apă – Canal” Edineț pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de epurare și evacuare a apelor uzate, pe teritoriul deservit este stabilită prin Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008. Conform Hotărârii menționate anterior, desfășurarea pe un teritoriu a aceluiași gen de activitate de doi sau mai mulți agenți economici nu este argumentată din punct de vedere economic și tehnologic. Astfel, în fiecare zonă delimitată a fost desemnat câte un singur agent economic care deține infrastructura necesară pentru prestarea serviciilor de alimentare cu apă, de evacuare și epurare a apelor uzate. Agentul economic, care deține infrastructura necesară pentru prestarea serviciilor de alimentare cu apă, de evacuare și epurare a apelor uzate, este unicul care prestează asemenea servicii pe teritoriul respectiv, are posibilitatea de a exercita influență decisivă asupra condițiilor generale de circulație a mărfii pe piața respectivă și de a împiedica accesul pe piață unor alți agenți economici.

Deși Întreprinderea nu are concurenți direcți pe teritoriul deservit, *în calitate de concurenți indirecti apar consumatorii acesteia, care dispun, pe lângă bransamentul la sistemul centralizat de alimentare cu apă, de surse proprii de apă.*

**3.2.2.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia**

Principalii furnizori cu care lucrează Întreprinderea sunt:

**Tabelul 37. Principalii furnizori ai Întreprinderii**

<b>№</b>	<b>Denumirea furnizorului</b>	<b>Produsele/serviciile furnizate</b>
1	SA „Red Nord”	Energie electrică
2	Gloria – Qvarc SRL	Combustibil
3	Centrul Sănătate Publică Edineț	Servicii: Analiza sanitaro-epidemiologică
4	Asociația „Apa – Canal” Chișinău	Servicii
5	SRL Aherman L.M	Marfă
6	SA „Moldcell”	Servicii mobile

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

Cu furnizorii indicați, Întreprinderea are încheiate contracte de colaborare.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică, nu există posibilitatea de înlocuire a furnizorilor deoarece ei sunt unici în zona respectivă, iar conform acordului semnat între Primăria orașului Edineț și SA Red Nord - Vest, a fost aprobat graficul de achitare a datoriei față de furnizor pe parcursul anului 2014, ce este atașat în Anexa 7.

În cazul celorlalți furnizori, Întreprinderea mai întâi studiază piață după preț/calitate și după termenul de achitare și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

În cazul în care suma achiziției este mai mare de 250 000 lei, întreprinderea municipală este obligată să efectueze plata doar cu acordul Consiliului Local.

### **3.2.3 Analiza procesului de management**

#### **3.2.3.1 Planificarea strategică**

Planificarea generală a activității Întreprinderii este obligațiunea nemijlocită a Administratorului ÎM „Apă - Canal” Edineț, cu aprobarea fondatorului. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul luării deciziilor în cadrul Întreprinderii. Planificarea strategică este partajată și de viziunile fondatorului în contextul strategiilor regionale și locale de dezvoltare ale comunității, inclusiv prin prisma disponibilității resurselor de finanțare interne și externe. Planificarea strategică în cazul accesului la investiții externe, parțial ar acoperi cerințele real existente pentru implementarea unei strategii de lungă durată, care ar condiționa dezvoltarea complexă a Întreprinderii și prestarea de către aceasta a unor servicii de calitate consumatorilor țintă. Din cauza finanțării insuficiente și instabilității (sistarea activității principalului consumator al întreprinderii SA “Natur-Bravo”), planificarea strategică ÎM „Apă-Canal” Edineț preponderent se focusează pe atingerea obiectivelor pe termen scurt și parțial pe o perioadă medie.

Conform Statutului întreprinderii, fondatorul încheie cu Administratorul Întreprinderii un contract de transmitere a proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității. Toate acțiunile strategice Administratorul le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Administratorul Întreprinderii.

#### **Procesul de planificare**

Realizarea acestei funcții manageriale este în sarcinile Directorului, fiind inclusă în atribuțiile funcționale. La realizarea planificării Directorul se ghidează de legile și actele legislative existente, de obiectivele companiei și a subdiviziunilor gestionate pentru anii următori, tendințele pieței și rezultatele anilor precedenți. Factorul care stopează, într-o măsură destul de înaltă stabilirea unor obiective mai ambițioase este accesul la finanțare.

Obiective strategice ale Directorului ÎM „Apă-Canal” Edineț:

- Atestarea locurilor de muncă și personalului. Plan de atestare, aprobat Consiliu.
- Reducerea cheltuielilor operaționale și achitarea datoriilor.
- Micșorarea pierderilor.
- Schimbarea contoarelor vechi țevelor vechi.
- Extinderea rețelelor de canalizare
- Aprobarea tarifelor noi. Ultima dată tarifele au fost aprobate în 2009.
- Schimbarea pompelor și stațiilor de canalizare vechi
- Construcția unui apeduct de rezervă
- Acțiuni de sensibilizare a populației să achite datoriile

Totodată, Administratorul prezintă Fondatorului spre aprobare un Plan de Acțiuni anual. Astfel, conform Deciziei Nr. 21/27 din 27 noiembrie 2013, a fost aprobat planul de activitate și consumul apei pentru anul 2014 al Î.M. “Apă-Canal Edineț”, unde au fost trasate mai multe activități printre care se enumeră:

**Tabelul 38. Planul anual de Activitate al Î.M. “Apă – Canal” Edineț pentru anul 2014**

<b>№</b>	<b>Denumirea lucrărilor</b>	<b>Perioada de realizare</b>	<b>Suma, lei</b>
<b>Apeductul central</b>			
1	Atestarea dispozitivului de protecție a sursei de captare a apei la S-1	iulie	17000
2	Construcția digului de baraj la S-1	iunie	19000
3	Curățarea rezervoarelor și decantoarelor la S-1	mai	1200
4	Finalizarea lucrărilor la porțiunea de apeduct cu L=60 m.l. din țevi polietilenă Ø315 mm	mai	45000
5	Reparația clapelor și venelor în stația S-2 A	iunie	8000
6	Curățarea rezervoarelor V-500 m3 la S-III	mai	1200
7	Înlăturarea avariilor ce apar pe parcursul exploatării	permanent	120000
8	Elaborarea documentației de proiect pentru modernizarea sistemului de pompare	mai-august	140000
<b>Stația de epurare</b>			
1	Reparația geamurilor și pereților clădirii	iulie-septembrie	38000
2	Reparația și înlocuirea regletelor de decontare	mai	4000
<b>Sectorul Cupcini</b>			
1	Reparația capitală a SP a apelor uzate	mai-octombrie	115000
2	Reparația stației de canalizare la fabrica de conserve	mai-august	40000
3	Astuparea șanțului sistemului de canalizare	mai	16000
4	Construcția sistemului de apeduct strada Nufărului	iunie	8000
5	Reparația capitală a porțiunii de traseu PIV – or. Cupcini, L=500 m.l	august-noiembrie	192000
<b>Sectorul Edineț</b>			
1	Determinarea volumului de pierderi a apei potabile în apeductul orășenesc	permanent	16000
2	Elaborarea proiectului tehnic șos. Bucovinei – lacul Bercu	ianuarie	60000
3	Elaborarea proiectului tehnic str. Gagarin; V. Roșca – rondou s. Gordinești, rondou s. Alecsandri	ianuarie	80000
4	Construcția sistemului de canalizare str. Aschi, sf. vasile, Flotar, Șt. Vodă, Hotelului	mai-octombrie	200000
5	Reparația capitală a sistemului de apeduct de presiune SP nr. 4, 3,5 km	aprilie-noiembrie	3 125 000
6	Reparația capitală a porțiunii sistemului de canalizare de presiune SP nr. 2 – stația de epurare, 2 km	aprilie-noiembrie	2 430 000
7	Reconstrucția sistemului de alimentare cu apă: regiunea str. Asachi-Florar (din fântână arteziană)		400 000
<b>Parcul auto</b>			
1	Confecționarea a trei porți de garaj	iulie	21000
2	Procurarea automacara		1 220 000
3	Procurarea excavator		650000
<b>Lucrări neprevăzute: avarii, scurgeri, utilaj, mecanisme, situații excepționale – 350 000</b>			

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

Pentru dezvoltarea în continuare a ÎM „Apă-Canal” Edineț și achitarea datoriilor întreprinderii sunt necesare unele măsuri, care ar da posibilitate de a micșora în primul rând pierderile de apă atât în apeductul central, cât și în rețele orășenești Edineț și Cupcini, iar în al doilea rând ar permite diminuarea cheltuielilor de producere.

Principale măsuri, care vor fi efectuate în urma proiectului propus sunt: înlocuirea țevelor de oțel învechite atât fizic cât și moral intrarea în or. Edineș str. Independenței pe o lungime de 1400 m cu țevi de polietilenă PE d 315 mm, înlocuirea țevelor de oțel învechite atât fizic cât și moral or. Cupcini spre Stația de epurare pe o lungime de 1300 nkcu țevi de polietilenă PE d 225 mm.

De asemenea, de către Administrator și în coordonare cu fondatorul, a fost elaborată și o **strategie pe termen lung (Master Plan)**. Scopul documentului este acela de a oferi un plan ușor de înțeles pentru dezvoltarea pe termen lung a infrastructurii de apă în localitățile din raionul Edineș, mai exact pentru o perioada de 20 ani.

Perioada Master Planului este structurată pe două etape:

✓ pe termen scurt ( anul 2011 - 2020):

- Realizarea studiului de fezabilitate privind modernizarea rețelelor existente de alimentare cu apă potabilă a localităților raionului Edineș și stației de tratare
- Realizarea studiului de fezabilitate privind extinderea rețelelor magistrale a apeductului Prut-Bădragi-Edineș pentru prima etapa
- Lucrări cu cheltuieli mici prevăzând renovarea sistemelor existente în baza studiilor de fezabilitate

✓ pe termen lung (2030 - 2031).

- Lucrări de modernizare, a rețelelor de distribuție în baza studiilor de fezabilitate pînă în anul 2015-2020
- Lucrări de dezvoltare a rețelelor de alimentare cu apă a localităților rurale pentru etapa (faza) a doua si a treia pînă în anul 2031

**Conform Master Planului, se preconizează extinderea magistralei rețelei de alimentare cu apă a raionului Edineș prin trei faze:**

I fază	
- Populația deservită	1922.15 loc. (11,66 % din total loc.)
- Localități deservite	11 localități
- Lungimea rețelelor	27,181 km
- Materialul folosit	Politelenă
- Debitul captat	39,27 l/s
II fază	
- Populația deservită	2381 loc. (13,06 % din total loc.)
- Localități deservite	9 localități
- Lungimea rețelelor	37,33 km
- Materialul folosit	Politelenă
- Debitul captat	37,25 l/s
III fază	
- Populația deservită	1114,42 loc. (6,15 % din total loc.)
- Localități deservite	16 localități
- Lungimea rețelelor	58,43 km
- Materialul folosit	Politelenă
- Debitul captat	43,44 l/s

Astfel, se constată că ÎM „Apă-Canal” Edineș are un șir de obiective și viziuni strategice, însă, acestea nu sunt unificate într-o singură strategie complexă de dezvoltare.



Planificarea strategică fiind nemijlocit în sarcina Directorului există constrângeri de timp pentru elaborarea și implementare a unei strategii unice de dezvoltare deoarece:

majoritatea timpului este utilizată pentru planificarea operațională, precum și pentru planificarea unor sarcini de lungă durată, cum ar fi reparația unor obiecte etc.

- planificării strategice îi revine timp limitat, de obicei, la sfârșit de an. Cu toate acestea, se încearcă să se stabilească deja careva obiective strategice și în timpul anului.
- la apariția a careva probleme (situații excepționale), Directorul se implică nemijlocit (iese în teren).
- o viziune sau un plan strategic integrat nu există.

### **Concluzii:**

- + *Este benefic faptul că ÎM „Apă-Canal” Edineț elaborează Planul de lucru anual, inițiază elaborarea unor studii de fezabilitate, precum și a unui Master Plan de lungă durată.*
- + *Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților*
- + *Implementarea planificării operaționale lunare, trimestriale, semestriale și anuale*
- +/- *ÎM practică elaborarea analizelor regulate (lunare și anuale) pe diferite aspecte ale activității sale. **Totuși, acestea nu sunt prezentate în dinamică, cu prezentare de soluții.***
- *Nu există o strategie unică de dezvoltare.*
- *Implicarea activă a Directorului în activitatea operațională necesită eforturi, care ar putea fi consolidate în activitatea de planificare strategică, în rezultatul unei delegări eficiente.*
- *Capacitatea de accesare a fondurilor investiționale este redusă. Practic nu există unitate de personal care realizeze constant asemenea sarcini.*
- *Nu există o urmărire a oportunităților investiționale și o planificare propriu-zisă a investițiilor în cadrul întreprinderii, aplicarea realizându-se mai mult spontan și, preponderent, prin intermediul Primăriei. Nu există o analiză a eficienței investițiilor.*
- *Planificarea strategică este efectuată nemijlocit de Director, cu implicare foarte limitată din partea Fondatorului*
- *Obiectivele sunt preponderent pe termen scurt, prevalând planificarea anuală și operațională*

### **3.2.3.2 Structura organizatorică**

Din punct de vedere organizațional ÎM „Apă-Canal” Edineț este constituită din personal administrativ și personal executiv de lucru cu consumatorii, de deservire tehnică, lucrări de construcții și amenajare, care se includ în lista statelor de personal. Structura organizatorică a ÎM „Apă-Canal” Edineț este divizată în trei sectoare: administrația, sectorul alimentare cu apă și sectorul canalizare. Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționale, în sens că fiecare componentă sau acțiune organizatorică să corespundă 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.

Structura organizatorică actuală a Întreprinderii cuprinde două părți:

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

**Tabelul 39. Funcțiile fiecărui post existent în cadrul ÎM, necesarul de personal pe aceste posturi, condiții de muncă**

Denumire post	Responsabilități (pe scurt)	Cine este Superior direct	Cine sunt Subordonați direcți	Număr persoane actual la acest post	Necesar de personal pentru acest post	Înzestrare cu loc de muncă individual	Necesarul de dotări pentru locul de muncă	Nivelul de dotare a locului de muncă cu necesarul de utilaj și ustensile de muncă
Director general	Conducerea întreprinderii	Consiliul Primăriei, primarul	Director tehnic Director economic Inginer –șef Resurse umane Serviciul protecție	1 1 1 1 1	1 1 1 1 1	Da Da Da Da Da	Calculator rechizite	Corespunzător Corespunzător Corespunzător Corespunzător Corespunzător
Director tehnic	Organizarea activității de captare, tratare și distribuție a apei, captarea, transportarea și epurarea apelor uzate, organizarea lucrului serviciilor transport auto și dispecerate Asigură organizarea eficientă și integrală a procesului tehnologic pentru prestarea serviciilor de calitate	Director general	Șeful stației captare a apei Șeful stației distribuție și transport ape uzate Edineț Șeful stației distribuție și transport ape uzate Cupcini Mecanic garaj Operatori la dispecerate	1 1 1 1 4	1 1 1 1 4	Da Da Da Da Da		Corespunzător Parțial  Corespunzător  Corespunzător corespunzător
Director economic-financiar	Organizează conduce, controlează și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar contabile.	Director general	Serviciul financiar Serviciul achiziții Serviciul comercial (vânzări și colectări)	3 1 3	3 1 3	Da Da Da	Calculatoare Calculator Calculatoare	Corespunzător Corespunzător Corespunzător
Inginer-șef (director dezvoltare)	Definește politicile tehnice și direcția de dezvoltare a întreprinderii, activități organizatorice și tehnice de cercetare și dezvoltare	Director general	Biroul tehnic planificare Inginer -electric	1 1	1 1	Da Da	Calculatoare instrumente	Corespunzător
Inspector resurse umane	Recrutarea și angajarea personalului, ținerea evidenței perfectarea documentației, organizarea perfecționării personalului	Director general	-			Da	Calculator, rechizite	Corespunzător
Inginer electrician	Asigură funcționarea continuă, exploatarea corectă, reparația și modernizarea utilaj electric	Inginer -șef		1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Contabil materiale	Evidența fondurilor fixe și rulajul materialelor	Director economic	-	1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Contabil salar	Calcularea plăților salariale	Director economic	-	1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Casier	Primirea plăților, plata salariilor, ținerea evidenței mijloacelor financiare din casierie	Director economic	-	1	1	Da	Calculator Aparat de casă	Parțial corespunzător
Inginer secția	Elaborează scheme, devize ,procese -	Inginer -		1	1	Da	Calculator	corespunzător

**ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APĂ-CANAL" EDINET**

tehnică	verbale, întocmește condiții tehnice , examinează și coordonează documentația de proiect	șef						
Programator	Lucrul cu programele ,deservirea tehnică a calculatoarelor, copiatoarelor			1	1	Da		
Șef secție vânzări colectări	Încheie contracte de prestare a serviciilor, ține evidența realizării serviciilor, duce evidența aparatelor de măsurare	Director economic	Contabil calculator Calculator Lăcătuș controlor Controlor	1 1 2 6	1 1 2 6	Da Da Post mobil Post mobil	Calculator Calculator	Corespunzător Corespunzător Corespunzător Corespunzător
Contabil calculator	Evidența consumatorilor casnici	Șef secție		1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Calculator	Evidența consumatorilor întreprinderi	Șef secție		1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Controlor	Lucrul cu consumatorii	Șef secție		6	6	Post mobil	Rechizite	Corespunzător
Lăcătuș-controlor	Instalarea,curățarea demontarea apometrelor lucrări de reparație a instalațiilor sanitare	Șef secție		2	2	Post mobil	Instrumente	Corespunzător
Agent aprovizionare, magaziner	Recepția,depozitarea și eliberarea bunurilor, evidența actelor însoțitoare, programarea procurărilor,înregistrarea mișcărilor de stoc,inventarierea periodică	Director economic		1	1	Da	Calculator	Corespunzător
Mecanic garaj	Asigură exploatarea corectă, reparația și modernizarea transportului auto,asigură ieșirea zilnică la linie în stare de funcționare a transportului auto,controlul evidenței consumului motivat și economic de combustibil	Director tehnic		0,5	0,5	Da		Corespunzător
Șofer (automobil de serviciu)	Asigură deplasarea directorului	Director tehnic		1	1	Post mobil	Automobil VAZ	Corespunzător
Dereticătoare	Asigură curățenia zilnică a blocului administrativ			1	1		Teu, căldare, perii, detergenți, dezinfectanți	Corespunzător
Șef sector captare și tratare a apei	Asigurarea lucrului utilajului tehnologic de captare tratare și distribuire a apei	Director tehnic	Mașiniști la instalațiile de pompare electricieni Operatori la instalațiile de clorurare Tehnicienii tehnologi Laborant	22 5 4 1	22 5 4 1	Da  Da	Utilaj tehnologic Utilaj tehnologic, costume de protecție -	Corespunzător Corespunzător Corespunzător Necorespunzător
Tehnicienii tehnologi	Dirijarea schimburilor	Șef apeduct		4	4	Da	Utilaj tehnologic	Corespunzător
Mașiniști la instalațiile de pompare	Deservirea instalațiilor de pompare,utilate cu pompe,reparația pompelor,înlăturarea defecțiunilor	Șef apeduct		22	22	Da	Instalații de pompare	Corespunzător

**ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APĂ-CANAL" EDINEȚ**

Operatori la instalațiile de clorurare a apei	Deservirea instalațiilor de clorurare a apei	Șef apeduct		5	5	Da	Instalații de clorurare	Corespunzător
Laborant	-	Șef apeduct		1	1	Nu	-	Necorespunzător
Șef sector distribuire și captare apă Edineț	Organizarea lucrului de recepționare și distribuire a apei potabile , captarea și transportarea apelor reziduale	Director tehnic	Operatori la serviciul dispecerate	5	5	Da	Instalații de pompare și recepționare a apei	Corespunzător
			Mașiniști instalații de pompare a apei	4	4			
			Mașinist Excavator	2	2			
			Șofer lăcătuș	1	1			
			Șofer	1	1			
			Șofer	1	1			
			Electrician	1	1			
			Lăcătuș	2	2			
			Sudor electric	1	1			
			Mașinist automacara	1	1			
Lăcătuș canalizare	4	4						
Șoferi maș asinizare	2	2						
Strungar	0,5	0,5						
Mașinist la instalațiile de pompare a apelor reziduale	7	7						
Operator serviciul dispecerare	Coordonează activitatea stațiilor de pompare,ține evidența avariilor, înregistrează cereri informații cu privire la avarii și rupturi	Șef sector		5	5	Da	Aparate de telefonie fixă și mobilă	Corespunzător
Mașiniști la instalațiile de pompare	Deservirea instalațiilor de pompare a apei, utilizate cu pompe	Șef sector		4	4	Da	Instalații de pompare a apei	Corespunzător
Mașiniști excavator	Lucrări de excavare a terenului	Șef sector		2	2	Post mobil	Excavator	Corespunzător
Șofer-lăcătuș	Transportarea cu automobilul a brigăzii de intervenție	Șef sector		1	1	Post mobil	Automobil	Corespunzător
Șofer autospecială	Transportarea apei	Șef sector		1	1	Post mobil	Autospecială	Corespunzător
Șofer ZIL	Transportarea încărcăturilor	Șef sector		1	1	Post mobil	Automobil	Corespunzător
Electrician	Deservirea și reparația instalațiilor electrice	Șef sector		1	1	Post mobil	Instrument	Corespunzător
Lăcătuș	Deservirea și reparația apeductelor	Șef sector		2	2	Post mobil	Instrumente	Corespunzător
Sudor electric	Sudarea țevelor	Șef sector		1	1	Post mobil	Aparat de sudat	Corespunzător
Mașinist automacara	Ridicarea încărcarea și descărcarea încărcăturilor la lucrările de construcție și reparație a instalațiilor și	Șef sector		1	1	Post mobil	Automacara	Corespunzător

**ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "APĂ-CANAL" EDINEȚ**

	utilajului tehnologic							
Lăcătuș canalizare	Deservirea și reparația sistemului de captare și transportare a apelor reziduale	Șef sector		4	4	Post mobil	Instrumente	Corespunzător
Șofer mașină asinizare	Desfundarea instalațiilor de canalizare, curățarea haznalelor	Șef sector		2	2	Post mobil	Mașină asinizare	Corespunzător
strungar	Confecționarea detaliilor	Șef sector		0,5	0,5	Da	strung	Corespunzător
Mașinist la instalațiile de pompare a apelor reziduale	Deservirea instalațiilor de pompare a apelor reziduale	Șef sector		7	7	Da	Instalații de pompare	Corespunzător
Șef-sector Cupcini de distribuție apei potabile și captarea apelor reziduale	organizarea lucrului de recepționare și distribuire a apei potabile, captarea și transportarea apelor uzate	Director tehnic	Contabil Calculator Controlori Sudor Lăcătuși Electrician Șofer Mașiniști instalații de pompare reziduri Paznic	1 3 1 4 1 1 4 2	1 3 1 4 1 1 4 2	Da		Corespunzător
Contabil calculator	Ținerea evidenței consumatorilor casnici Cupcini, încasarea plăților	Șef sector		1	1	Da	Calculator	Corespunzător
controlor	Lucrul cu consumatorii	Șef sector		3	3	Post mobil		Corespunzător
Lăcătuș	Deservirea și reparația instalațiilor de apeduct și canalizare	Șef sector		4	4	Post mobil	Instrumente	Corespunzător
Electrician	Deservirea și reparația utilajului electric	Șef sector		1	1	Post mobil	Instrumente	Corespunzător
Șofer	Desfundarea țevilor de canalizare, curățarea haznalelor, transportarea rezidurilor	Șef sector		1	1	Post mobil	Mașină asinizare	Corespunzător
Mașinist la instalațiile de pompare	Deservirea instalațiilor de pompare a apelor reziduale			4	4	Da	Instalații de pompare a apelor reziduale	Corespunzător
Paznic	Paza averii sectorului			2	2	Da		Corespunzător
Șeful stației epurare a apelor reziduale	Organizarea lucrului stației de epurare a apelor reziduale	Director tehnic	Operatori la construcțiile de epurare	1	1	Da		Corespunzător
Operator la construcțiile de epurare	Deservirea utilajului și instalațiilor stației de epurare a apelor reziduale	Șef sector		8	8	Da	Utilaj și instalații de epurare a apelor rezid.	Corespunzător

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

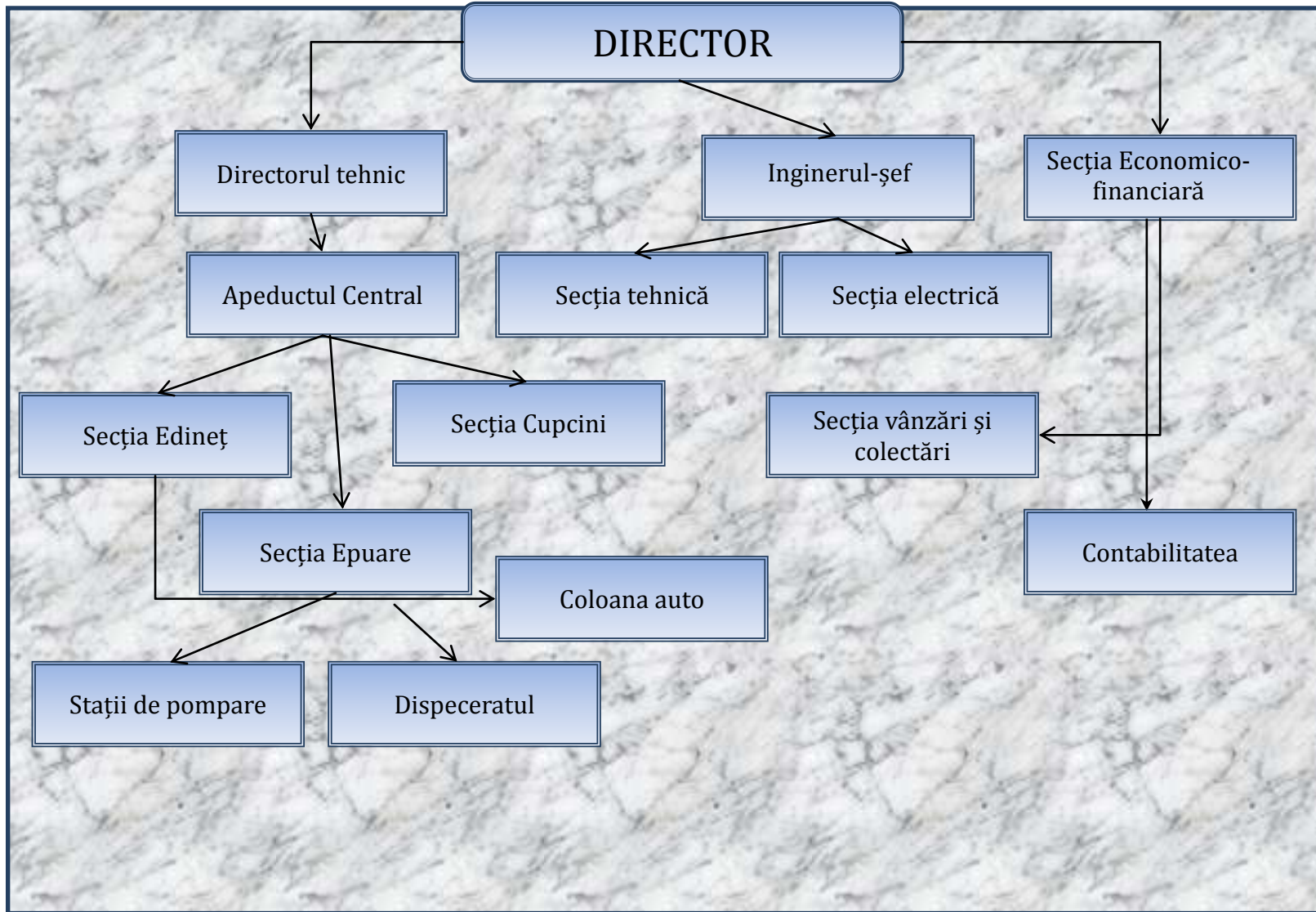
Documentația care reflectă structura organizatorică la întreprindere se rezumă la Statut, Regulamentul intern al întreprinderii (coordonat cu Comitetul sindical), Fișe de post (doar pentru aparatul administrativ). Regulamente de funcționare pe fiecare sector în parte nu există.

Conform statelor de personal, angajații sunt distribuiți clar pe sectoare și în conformitate cu atribuțiile funcționale, acestea incluzând și fondul salarial repartizat după categorii și adaosul la salariul de bază.

**Concluzii:**

- +/- Distribuirea funcțiilor în cadrul structurii organizatorice este efectuată conform activităților de bază a întreprinderii (conform Statutului, Fișelor de post și Regulamentului de organizare și funcționare intern al întreprinderii).*
- +/- Cu toate că, per general liniile de autoritate în structura organizatorică sunt clare, există anumite ajustări și completări care necesită a fi efectuate cu referire la supliniri de posturi (din cadrul secției tehnice face parte doar inginerul-șef), precum și repartizare a responsabilităților (nu este clar rolul inginerului-șef în cadrul întreprinderii, majoritatea activității operaționale este în sarcina Directorului tehnic).*
- + Includerea corectă a funcțiilor de organizare și administrare în aparatul administrativ face clară delimitarea de funcțiile de deservire și de cele ale activității de bază*
- + Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe*
- Se constată suprapuneri de funcții și responsabilități.*
- Nu există o unitate de coordonare intersectorială (de ex. între Sectorul Edineț și Cupcini, Apeductul Central, stația de epurare).*
- Organigrama nu există*
- Directorul economic-financiar gestionează activitatea Contabilității*

Organigrama Î.M. „APA-CANAL”Edineț



### **3.2.3.3 Sistemul de management**

#### **Managementul organizațional**

Organul de conducere al ÎM “Apă-Canal Edineț” este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Edineț, fiind gestionată de Primar. Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii sunt Primarul și Directorul ÎM. Părțile implicate în elaborarea și aprobarea structurii organizatorice a ÎM la fel sunt Primarul și Directorul Întreprinderii.

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune a proceselor 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.

Conducătorul Î.M. „Apă-Canal” Edineț efectuează administrarea întreprinderii și este numit sau eliberat din funcție de către fondator și este investit cu următoarele funcții de bază:

- elaborează, propune și asigură implementarea strategiilor de management general și supervizează elaborarea și implementarea strategiilor de management sectorial în vederea funcționării și dezvoltării activității Companiei și a infrastructurii deservite;
- asigură managementul curent și coordonarea cotidiană a Direcțiilor executive în vederea respectării criteriilor de performanță;
- asigură organizarea, conducerea și gestionarea activității curente;
- promovează proiecte, planuri de lucru etc. în vederea îmbunătățirii performanțelor Serviciilor, eficienței și eficacității administrației și în general pentru îndeplinirea cu succes a acțiunilor încredințate Societății;
- aplică strategia și politicile de dezvoltare ale companiei;
- negociază și semnează, în condițiile legii, contractele individuale de muncă;
- angajează, promovează și concediază personalul întreprinderii, în condițiile legii;
- mandatează directorii executivi și orice altă persoană să realizeze orice atribuții din sfera sa de competență.

În cadrul întreprinderii se practică planificare operațională, unde deciziile sunt luate conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute. La necesitate, responsabilitățile de luare a deciziilor operaționale sunt delegate membrilor echipei de conducere a ÎM „Apă-Canal” Edineț: Directorului tehnic, Inginerului-șef, Directorului economic.



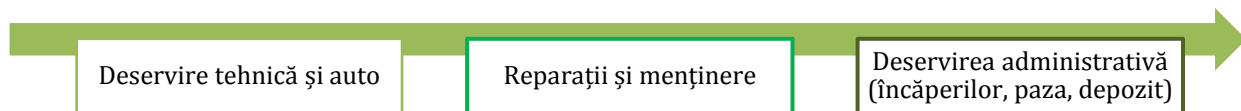
Top și middle management-ul întreprinderii este implicat în luarea tuturor deciziilor. Deciziile strategice sunt luate mai mult de Director, uneori în comun cu Directorul tehnic, Directorul economic și Inginerul-șef. Totodată, în luarea unor decizii strategice și stabilire de obiective este implicat și fondatorul. Low managementul (șefii de sectoare) este implicat preponderent în luarea deciziilor zilnice și ad-hoc.

Procesele de lucru cu consumatorii (branșarea, contractarea, instalarea contoarelor și exploatarea, facturarea etc.) sunt descrise detaliat în compartimentul Politica de lucru cu consumatorii. Subprocesele de prestare nemijlocită a serviciilor (procese de producere) sunt diferite. Astfel, la



capitolul „Apă” avem: captarea, epurarea apei brute, transportarea, stocarea, distribuția apei potabile. Pentru „Canalizare” – colectarea, evacuarea, transportul, epurarea și evacuarea apelor uzate.

Activitățile de bază ale a ÎM „Apă-Canal” Edineț sunt asistate de procese ale activității de deservire și exploatare:



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



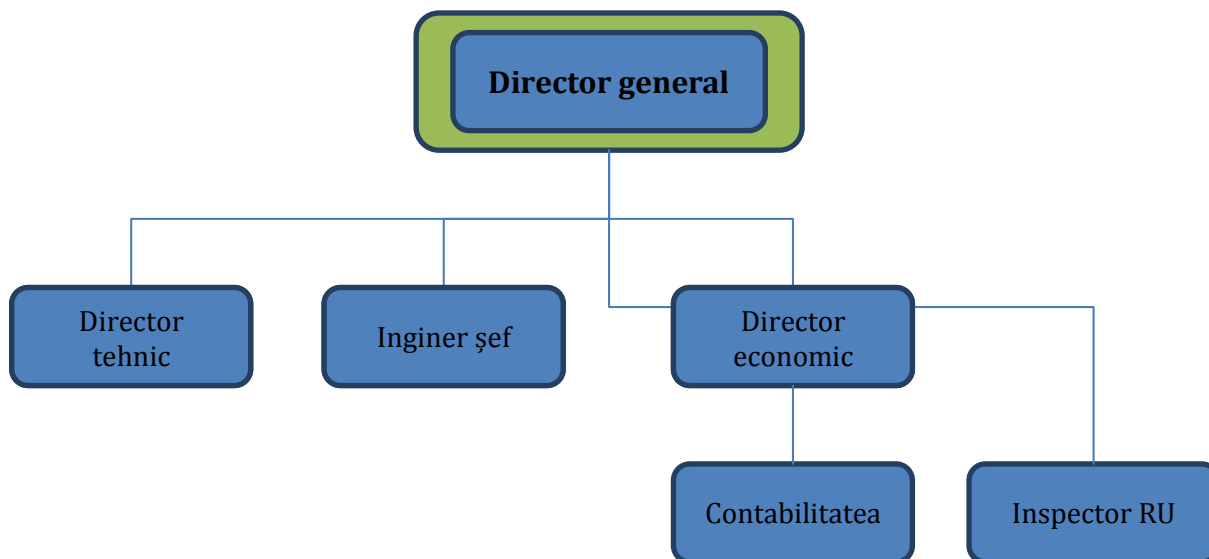
Tabelul 40. Personalul de administrare al ÎM are următoarele funcții

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
<b>Conducerea Întreprinderii</b>			
Director general	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
Director tehnic	1	Organizarea activității de captare, tratare și distribuire a apei, captarea, transportarea și epurarea apelor uzate, organizarea lucrului serviciilor transport auto și dispecerate Asigură organizarea eficientă și integrală a procesului tehnologic pentru prestarea serviciilor de calitate	Director general
Inginer-șef	1	Definirea politicilor tehnice și direcția de dezvoltare a întreprinderii, activități organizatorice și tehnice de cercetare și dezvoltare	Director general
Director economico-financiar	1	Organizarea, conducerea și răspunderea desfășurării în mod eficient a activității financiar-contabile a Întreprinderii, organizează și gestionează secția, organizează și coordonează evidența contabilă	Director general
<b>Personal administrativ</b>			
Inspector resurse umane	1	Recrutarea și angajarea personalului, ținerea evidenței perfectarea documentației, organizarea perfecționării personalului	Director general
Inginer electrician	1	Asigură funcționarea continuă, exploatarea corectă, reparația și modernizarea utilaj electric	Director tehnic

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Casier – controlor	1	Primirea plăților, plata salariilor, ținerea evidenței mijloacelor financiare din casierie	Director economico-financiar
Contabil-controlor	2	Evidența serviciilor prestate populației, controlul consumatorilor în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, evidența serviciilor prestate agenților economici, controlul agenților economici în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, duce evidența contractelor încheiate cu consumatorii	Director economico-financiar
Inginer secția tehnică	1	Elaborează scheme, devize ,procese –verbale, întocmește condiții tehnice , examinează și coordonează documentația de proiect	Director tehnic
Programator	0,5	Lucrul cu programele, deservirea tehnică a calculatoarelor, copiatoarelor	Director tehnic
Specialist contracte și reclamații	1	Încheie contracte de prestare a serviciilor, ține evidența realizării serviciilor,	Director economico-financiar

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

**Figura 33. Structura aparatului administrativ**



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

Întreprinderea „Apă-Canal” Edineț nu elaborează plan strategic anual complex, unde să fie indicate viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale de lungă durată. Monitorizarea operațională a indicilor cantitativi și valorici de activitate operațională se reflectă în unele rapoarte financiar-contabile. Monitorizarea activității se reflectă în cadrul rapoartelor ce conțin descrieri de lucrări și careva indicatori cantitativi, care se prezintă la solicitarea administrației (date privind apa captată, facturată ș.a.). Rapoartele anuale de activitate sunt prezentate de către conducerea întreprinderii către fondator la expirarea fiecărui an calendaristic.

Raportul anual, care este prezentat Fondatorului la sfârșit de an, conform statutul întreprinderii trebuie să conțină următoarele informații:

- Rezultatele activităților economico-financiare pe anul expirat, proiectul de repartizare a beneficiului (în cazul în care există), datele despre inventarierea proprietății;
- Date privind activitatea de producție, lucrări de cercetare/proiectare și alte activități economice;
- Informații cu privire la organizarea procesului de producție a întreprinderii și a subdiviziunilor acesteia;
- Evidența surselor de acumulare a resurselor financiare planificate și modul de folosire a acestora;
- Date cu privire la noile contracte economice.

La nivelele inferioare de management de asemenea se convoacă ședințe, unde se discută sarcinile curente, modalitatea de realizare în cazuri specifice, problemele întâlnite. Raportarea operațională la Întreprindere se face preponderent verbal, pentru perioadă scurtă, în funcție de obiectivele operaționale. Obiectivele, măsurile și acțiunile apropiate ale întreprinderii sunt determinate în cadrul unor volante generale cu șefii subdiviziunilor la început de săptămână.

Multe din activitățile întreprinderii sunt interdependente și depind de implicarea și calitatea muncii colegilor din alte departamente/subdiviziuni. Din spusele directorului, persistă o comunicare slabă între sectoare, fapt ce afectează nivelul de eficiență și performanță al întreprinderii (mai cu seamă, dacă o situație de avarie apare într-un sector, acest fapt nu se aduce la cunoștință celorlalte sectoare, în vederea înlăturării deficiențelor cu eforturi comune). Această deficiență ar putea fi omisă în cazul în care toți angajații vor conștientiza că ceea ce fac are un scop comun, sporind astfel responsabilitate fiecăruia față de calitatea și termenii de execuție a sarcinilor.

Formalizarea proceselor se efectuează prin documente de ordin intern: regulament, proceduri, instrucțiuni scrise.

**Tabelul 41. Structura sistemului informațional**

<b>Nivel strategic</b>	<b>Fondator</b>	<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 (<i>Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitat de fondator. Activitatea financiară și economică este exercitată de către o comisie de revizie sau revizorul întreprinderii, ori de către o organizație de auditing</i>).</li> <li>✓ Luarea deciziilor strategice</li> </ul> <p><b>Acces la informație:</b> mediere prin intermediul directorului</p>
	<b>Director</b>	<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 strategică și operativă</li> <li>✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii</li> <li>✓ Luarea deciziilor strategice și tactice</li> <li>✓ Formarea statelor de personal</li> </ul> <p><b>Acces la informație:</b> direct prin acces la informația operațională</p>

<b>Nivel de conducere de mijloc</b>	<b>Șefii de subdiviziuni</b>	<p><b>Obligațiuni:</b> planificarea și coordonarea activității subdiviziunii, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din subdiviziuni</p> <p><b>Scopul utilizării informației:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificare operativă a subdiviziunii</li> <li>✓ Controlul operațional al activității subdiviziunii</li> <li>✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare</li> </ul> <p><b>Acces la informație:</b> parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor subdiviziunii</p>
	<b>Muncitori</b>	<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>

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

Conform Statutului ÎM «Apă - Canal» Edineț 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.
- ✓ volumul anual acceptabil de pierderi

**Tabelul 42. Includerea Fondatorului în procesul managerial**

<b>Administrarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemnarea Conducătorului ÎM și semnarea contractului individual de muncă.</li> <li>• Fondatorul participă la procesul de planificare strategică prin examinarea dărilor de seamă, aprobarea tarifelor și normelor de consum.</li> </ul>
<b>Activitatea operațională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător.</li> <li>• Totuși, în unele aspecte operaționale se implică și Fondatorul: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluționarea conflictelor cu mediul extern (organe ale administrației publice centrale și locale, agenți economici)</li> <li>- Asistență în sensibilizarea consumatorilor să-și achite datoriile</li> <li>- Asistență în perfectarea actelor.</li> <li>- Finanțarea anumitor reparații (alocare de fonduri prin Consiliul orășenesc).</li> <li>- Implicarea în soluționarea litigiilor (datornici), sensibilizarea agenților privați pricind necesitatea executării anumitor lucrări</li> </ul> </li> </ul>
<b>Activitatea investițională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participare la tendere și scriere de propuneri de proiecte pentru atragere de fonduri (ex. câștigarea poligonului prin Fondul Ecologic de stat).</li> </ul>
<b>Activitatea socială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea de ședințe, asistență în sensibilizarea populației.</li> </ul>
<b>Activitatea de evidență</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cererea dărilor de seamă anuale și dărilor de seamă pe parcursul anului.</li> </ul>

<b>Activitatea de control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator (periodic pe parcursul anului, și anual la sfârșit de an).</li><li>• Activitatea financiară și economică este verificată sistematic de către comisia de revizie sau revizorul Întreprinderii ori de către o organizație de auditing, autorizată în acest scop prin contract special.</li></ul>
<b>Activitatea de reorganizare, suspendare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se realizează în temeiul deciziei fondatorului.</li><li>• Desființarea Întreprinderii este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator.</li></ul>

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

### **Planificarea și raportarea internă**

În fiecare zi de luni a săptămânii, la ședința operativă Directorul trasează sarcinile de lucru pe subdiviziuni pentru întreaga săptămână.

Deși, anterior s-a încercat ca raportarea privind acțiunile și măsurile îndeplinite să fie prezentate sub formă scrisă de către conducătorii subdiviziunilor, această practică însă nu s-a înrădăcinat, unul din motive fiind că vârsta medie la întreprindere este înaintată și mulți dintre angajați sunt reticenți la introducerea a noi practici și metode de lucru, fiind obișnuiți cu cele vechi, conform cărora au activat perioade îndelungate de timp. În prezent, raportările subalternilor au loc verbal. Totodată, s-a atestat faptul că nu se întocmesc procese verbale, urmare a efectuării unor lucrări sau în cazul declanșării, din diverse motive, a unei situații excepționale sau de avarie.

În prezent este în proces de ajustare și definitivare Regulamentul de ordine interioară al Î.M. “Apă-canal Edineț”, care la moment stipulează următoarele:

- ▶ Modul de angajare a salariaților și de încetare a contractelor de muncă
- ▶ Drepturile și obligațiile de bază ale salariaților
- ▶ Drepturile și obligațiile angajatorului
- ▶ Timpul de muncă și odihnă
- ▶ Stimulările pentru succesele în muncă
- ▶ Răspunderea pentru încălcarea disciplinei de muncă
- ▶ Protecția muncii

Pe lângă raportare verbală în cadrul ședințelor operative comune și a celor individuale, în conformitate cu atribuțiile incluse în Fișele de Post, se duce evidență și se dau dări de seamă periodice pe subdiviziuni conform profilului de activitate:

### **Secția vânzări și colectări**

- Duce evidența asupra realizării serviciilor prestate în conformitate cu normativele și contractelor de aprovizionare cu apă potabilă și serviciilor de canalizare;
- Realizează evidența aparatelor de măsurare a volumului de apă și calcularea serviciilor conform prevederilor contractelor
- Monitorizează corectitudinea aplicării tarifelor în corespundere cu grupele de consumatori la îndeplinirea avizelor de plată și facturilor fiscale;
- Elaborează și îndeplinește planul de activitate a secției și planul de măsuri pentru micșorarea pierderilor de apă;

- Prezintă conducerii întreprinderii a dărilor de seamă lunare, trimestriale, anuale cu privire la activitatea secției (evidența volumului apelor uzate conform contoarelor persoanelor fizice și juridice, date privind volumul de apă pompat din toate sursele conform contoarelor, realizări, vânzări, colectări, pierderi de apă în rețea urmare a avariilor, furturilor, deconectărilor planificate).

#### **Secția tehnică**

- Elaborează condițiile tehnice pentru proiectarea obiectelor
- Elaborează devize, procese-verbale îndeplinire a lucrărilor de construcții-montaj
- Elaborează măsuri pentru protecția instalațiilor inginerești
- Pregătește dărilor de seamă conform formelor întărite a indicilor pe întreprindere

#### **Secția economico-financiară**

- Prezintă lunar conducerii întreprinderii situația contului 521 – Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale
- Pregătește anexa pentru Declarația privind TVA
- Urmărește modul de formare și evidența soldului conturilor 211 – Stocuri de mărfuri și materiale, 213 – Obiecte de mică valoare și scurtă durată, 121 – Active în curs de execuție și comunică lunar conducerii situația acestora
- Participă la dezvoltarea și punerea în aplicare a măsurilor care vizează respectarea Financiară, disciplina și utilizarea eficientă a resurselor întreprinderii.

#### **Resurse Umane**

- Prezintă dările de seamă pe concedii, tabel pontaj timpul de lucru, salarii.

#### **Secția electrică**

- Prezintă furnizorului de energie electrică a rapoartelor de cheltuieli pe întreprindere
- Pregătește dările de seamă conform formelor întărite, a indicilor pe întreprindere

#### **Cultura organizațională**

Elementele culturii corporative vizibile la moment denotă un nivel slab al acesteia, chiar dacă întreprinderea activează de mult timp pe piață, care mai mult se bazează pe subordonare, stil de muncă și interacțiune preponderent învechit dintre colegi, între colegi și manageri, între angajați și beneficiari. Produsele fizice așa ca clădirile, mobilierul din birouri, nivelul de dotare tehnică, gradul de tehnologizare a proceselor de muncă, programele informaționale existente la moment de asemenea confirmă acest nivel slab al culturii organizaționale.

Unele simptome ale culturii organizaționale slabe bazate pe aplicarea preponderent a stilului pasiv/defensiv la nivelele mediu și inferior de management sesizate sunt:

- calitatea mai puțin bună a lucrului;
- evitarea în asumarea de responsabilitate;
- subordonarea;
- nivel redus de angajament față de companie;
- funcționarea personalului sub potențialul existent;
- nivel înalt de absenteism etc.

Acest stil este foarte mult orientat spre oameni și mai puțin axat pe sarcini, ceea ce nu permite realizarea obiectivelor companiei la un nivel înalt calitativ și cantitativ.

Este necesar de a dezvolta stilul constructiv care mai mult este orientat spre rezultate, autodezvoltare și afiliere.

**Sistemul informațional și de comunicare**

**Facilități în comunicare**

Pentru menținerea activității întreprinderii se folosește de sistemul de comunicare și cel informațional, care sunt sisteme de suport pentru sistemul decizional. Descrierea sistemului informațional la ÎM “Apă - Canal” Edineș” este redată în tabelul de mai jos:

**Tabelul 43. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM „Apă-Canal” Edineș**

<b>Criterii</b>	<b>Caracteristica</b>	<b>Comentarii</b>
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem neautomatizat	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem automatizat de stocare și prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale</li> </ul>
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Cauze:</li> <li>    ◀ lipsa automatizării proceselor pe sectoare</li> <li>    ◀ absența interconexiunii informaționale dintre sectoare</li> </ul>
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Informația este sistematizată pe sectoare de activitate</li> <li>✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie</li> </ul>
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional în baza datelor primare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Parțial se petrece analiza informațională externă</li> <li>✍ Se petrece analiza parțială a informației interne în baza documentației existente</li> <li>✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale</li> <li>✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale</li> </ul>
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Managerul Șef este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii</li> <li>✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Manager Șef, Director tehnic și Directorul economico-financiar conform sectoarelor care sunt în subordinea acestora</li> </ul>
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior</li> <li>✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor cu angajații</li> </ul>
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Din motiv de absență a sistemului automatizat de informare și lipsa de dotare cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate manual. Informația este păstrată pe suport de hârtie.</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 și telefon 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 „Apă-Canal” Edineș**

Astfel, sistemul de evidență și raportare prezintă careva caracteristici:

- ⇒ Există careva rapoarte economice interne care se fac la întreprindere, acestea, însă, nu sunt sistematizate (să se facă legătura între ele, să fie o metodologie de prelucrare a datelor), și nu sunt analizate în dinamică, plus nu se analizează în detalii (cu explicații, și regulat) abaterile de la plan la anumite rapoarte.
- ⇒ Există inițiativa conducerii pe viitor de a realiza fotografii ale locului de
- ⇒ Intenția conducerii de a constitui o comisie de bio-etică – ce va presupune prevenirea conflictelor sociale.
- ⇒ Anumite tipuri de dări de seamă sunt stipulate în Fișele de post (pentru activități organizatorice-administrative) și în Contractele individuale cu titularii respectivi.
- ⇒ Toate rapoartele interne și externe care se prezintă conducerii sunt plasate în dosare și sistematizate după destinație.

#### **Concluzii:**

- + *Din punct de vedere informațional benefică este practica de raportare existentă în ÎM și desemnarea clară a responsabililor în relațiile cu mediul extern și a tipurilor de informații pe care aceștia le solicită. ÎM elaborează de sine stătător dări de seamă anuale și să le prezintă Primăriei.*
- *Implicarea top-managementului în deciziile ad-hoc cere timp, pe care conducerea ar putea să îl redistribuie mai mult pentru luarea deciziilor strategice.*
- + *Inițiative de a îmbunătăți sistemul de evidență și raportare, specificarea unor tipuri de dări de seamă în fișe de post, și contracte individuale de muncă.*
- + *Se urmărește divizarea proceselor de bază: lucrul cu consumatorii, supraveghere și reparații tehnice, procese economice interne*
- *Lipsa Consiliului administrativ și ne-convocarea Consiliului Orășenesc condiționează lipsă de coordonare a unor părți implicate, ce poate duce la situații litigioase.*
- *Lipsa formalizării procedurilor și chiar proceselor în formă scrisă (a rapoartelor săptămânale și a proceselor verbale) sunt în detrimentul ducerii evidenței eficiente și pot condiționa un grad redus de responsabilitate la angajați, și chiar neclarități în repartizarea sarcinilor.*
- + *Inițiative de a realiza fotografii ale locului de muncă și inițiative ale conducerii de a constitui o comisie de bio-etică.*

#### **3.2.3.4 Controlul intern al activității. Indicatori de performanță**

În sarcina Primăriei este exercitarea controlului extern al ÎM «Apă - Canal» Edineț. Conform statului, activitatea financiară și economică este verificată sistematic de către comisia de revizie sau revizorul Întreprinderii ori de către o organizație de auditing, autorizată în acest scop prin contract special.

ÎM «Apă - Canal» Edineț Consiliu de administrație nu are, iar în ultimii 2 ani ședințe ale Consiliului Orășenesc nu au fost convocate.

Controlul intern a subdiviziunilor subordonate este efectuat de către Directorul tehnic, Inginerul-șef și Directorul economic. În teritoriu, controlul este exercitat de către șefii secțiilor și sectoarelor. La necesitate, Directorul general efectuează deplasări de verificare și sensibilizare a stării de lucruri a subdiviziunilor întreprinderii.



**Tabelul 44. Nivelurile controlului intern**

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

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

Realizarea funcției de control în cadrul „Apă-Canal” Edineț se exercită de către managerul ierarhic superior, în baza fișei de post și a contractului individual de muncă prin verificarea calității și a cantității lucrului realizat conform atribuțiilor de serviciu; de către managerii nivelelor ulterioare, inclusiv și de către Directorul întreprinderii, în mod direct, prin analiza rapoartelor (preponderent verbale) și a dărilor de seamă; demersurilor. Frecvența controlului direct nu este stabilit prin statut sau regulament intern al întreprinderii.

La moment formele de rapoarte sunt specifice pentru fiecare departament (preponderent verbale), neavând un standard unic care ar permite Directorului să consolideze și sistematizeze informația primită, având un tablou complex cu referire la situația din întreprindere la un moment dat.

Pentru ca procesul de control să fie unul eficient este necesar de a elabora un set de indicatori cantitativi și calitativi specifici pentru fiecare departament/secție.

La moment se observă o concentrare relativ înaltă a controlului la nivelul top managementului pentru toate activitățile din companie, ceea ce reduce din autonomia managerilor de la celelalte nivele. Gradul de implicare Directorului în aceste procese este destul de înalt, astfel încât, din punct de vedere managerial, activitățile Directorul întreprinderii ar trebui să vizeze mai mult realizarea unor obiective strategice, precum și monitorizarea realizării tuturor activităților conform standardelor și regulamentelor interne existente, dar mai puțin implicarea în activitatea operațională în teritoriu.

Actualmente „Apă-Canal” Edineț nu se conduce în activitatea sa de indicatori de performanță, meniți să demonstreze întreaga gamă de activitate a serviciului operațional și a eficienței activității Întreprinderii Municipale. Cea mai bună metodă de confirmare a acestor optimizări este utilizarea indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță sunt folosiți pentru a furniza Fondatorului o informare de ansamblu asupra eficienței economice și dezvoltării generale a întreprinderii.

Indicatorii de performanță calculați de „Apă-Canal” ” Edineț: consumul, producția și pierderile de apă.

Pentru o abordare mai complexă este necesar sa fie calculați în ansamblu o gama mai largă de indicatori:

- Populația deservită
- Consumul și producția de apă
- Apa nefacturată
- Populația contorizată
- Performanța rețelei de apă
- Costuri și personal
- Calitatea serviciilor
- Facturarea și colectarea
- Performanța financiară
- Investițiile de capital

**Concluzii:**

- + *Implementarea metodelor de control din partea fondatorului pe cale de raportare anuală referitor la activitatea Întreprinderii.*
- + *Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale, datorită controlului regulat.*
- + */ - Creare de Comisii de evaluare, și aplicarea măsurilor de mustrare a angajaților condiționează mărirea gradului de responsabilitate. La atestarea de la începutul anului 2014 toți angajații examinați au picat testele. Această fapt demonstrează pe de o parte imparțialitatea membrilor comisiei, iar pe de altă parte sensibilizarea joasă din partea angajaților și/sau capacitatea scăzută din partea conducerii de a mobiliza personalul.*
- + *Dotarea integrală a administrației cu tehnică de calcul modernă*
- *Lipsa reglementării funcției de control și lipsa formelor de raportare și documentare, precum și lipsa analizei indicatorilor de eficiență (abaterilor de la plan) fac mai complicat și lung în timp procesul de luare a deciziilor din partea conducerii. Indicatorii sunt analizați mai mult valoric sau cantitativ, decât procentual (spre ex., ca rate de creștere, în dinamică, sau ca abateri de la plan, sau comparativ pe anii precedenți). Anumiți indicatori ar trebui analizați în dinamică pentru a identifica riscurile de apariție a unor situații nefavorabile pentru întreprindere. Totodată, nu există o clasificare a indicatorilor, unanim aprobată în cadrul întreprinderii.*

### 3.2.4 Analiza managementului resurselor umane

#### 3.2.4.1 Gestiunea resurselor umane

Directorul Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Edineș – Dl Sorocan Vitalie este numit în funcție de către fondator. Dl Sorocan Vitalie este născut în anul 1970, a absolvit Universitatea Agrară din Moldova, are experiență de 16 ani de muncă în organele administrative, din 01.04.2011- director ÎM „Apă-Canal” Edineș.

În cadrul întreprinderii se practică managementul operațional, unde deciziile sunt luate conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute. La necesitate, responsabilitățile de luare a deciziilor operaționale sunt delegate membrilor echipei de conducere a ÎM „Apă-Canal” Edineș: Directorului tehnic, Inginerului-șef, Directorului economic. Multe dintre atribuțiile realizate la moment de către Directorul „Apă-Canal” Edineș sunt de natură tactică și operațională, care cu ușurință pot fi delegate și doar monitorizate.

Majoritatea deciziilor importante privind gestiunea societății sunt adoptate de către Directorul întreprinderii, dar cu consultarea și supravegherea din partea fondatorului. Deciziile Directorului sunt implementate prin intermediul ordinelor interne. Coordonarea activității departamentelor și a secțiilor are loc în timpul ședințelor, la care participă conducerea superioară. Ședințele sunt convocate periodic, dar pot avea și caracter extraordinar, în cazul necesității adoptării unor decizii urgente.

#### Instrumente de comunicare:

- Toți angajații în administrație (în special) au acces la PC-uri și rețea Internet
- Există abonare la rețea corporativă de telefonie mobilă
- Se transmite semnal de alarmă la telefon mobil când apele reziduale depășesc nivelele admisibile

Tabelul 45. Instrumentele și modalitățile de comunicare

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

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

**Strategia și politici de resurse umane**

ÎM «Apă - Canal» Edineț nu are o strategie dedicată resurselor umane sau un document similar sau alternativ, o direcție stabilită ferm, declarată și formalizată în scris.

Aceasta este condiționat inclusiv și de faptul că nu există careva subdiviziune și nici unitate de personal responsabilă de resurse umane, din sarcinile și responsabilitatea cărora să facă parte: evidența efectivului de personal; evidența în carnetele de muncă; emiterea ordinelor de concediu, angajare, demitere, sancționare; crearea și actualizarea dosarelor personale; organizarea, asigurarea logistică, pregătirea materialelor necesare etc., a concursurilor pentru suplinirea posturilor vacante, activități ce ar contribui la consolidarea echipei companiei și a culturii corporative.

Cu toate acestea, anumite elemente ale strategiei (Figura de mai jos) sunt prezente la întreprindere, toate ele cuprinzând direcțiile necesare ale activității de gestiune a personalului, precum sunt: recrutarea și selecția personalului, instruirea-dezvoltarea, motivarea personalului (anumite elemente), evaluarea și atestarea (mai mult în domeniu de securitate a muncii, plus analiza posturilor și elaborarea fișelor de post), cultura corporativă, pe care le vom descrie ulterior.

**Figura 34. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii**



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

Asfel, se necesită, dezvoltarea și implementarea pe viitor a unor instrumente de resurse umane pentru întreprindere, cu ajutorul cărora vor deveni vizibile și aspectele asociate, la care compania poate acorda prioritate. Totodată, dezvoltarea strategiei de resurse umane poate demara doar după ce dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor strategice au avansat în cadrul întreprinderii. Astfel, pentru ÎM GCLC dezvoltarea unei strategii de resurse umane (HR) este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

**Figura 35. Dezvoltarea strategiei de HR**



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

### **State de personal și Fișe de post**

#### **Analiza fișelor de post**

Se constată că conform schemei de încadrare fiecare post este asigurat cu fișa de post. Ca structura, în toate fișele de post sunt stipulate atribuțiile, competențele necesare și incompatibilitățile Anexa 6.

Însă structura și conținutul fișelor de post au unele neajunsuri printre care:

- *Fișele de post nu sunt unificate după o structură tip, ceea ce complică identificarea unor atribuții, competențe, subordonări și responsabilități ale deținătorilor acestor posturi. La fel faptul dat complică și face mai puțin obiectiv procesul de evaluare a performanțelor;*
- *Fișele de post nu sunt actualizate la noua structură organizatorică, respectiv pentru angajat se formează o situație de standarde duble;*
- *În marea lor majoritate, fișele de post sunt simpliste și reduse din punct de vedere al obligațiilor, abilităților și responsabilităților deținătorului postului, ceea ce le oferă o libertate enormă în executarea sau neexecutarea anumitor sarcini;*
- *Nu este stipulat regimul de muncă și de odihnă al deținătorului postului.*

ÎM «Apă - Canal» Edineț a acumulat datorii istorice la achitări salariale, fapt ce nu permite majorarea numărului de unități de personal conform normativelor de producere și a securității muncii. În prezent. ÎM «Apă - Canal» Edineț activează în conformitate cu statele de personal aprobate prin Decizia Consiliului Orășenesc Edineț nr. 21 din 27 noiembrie 2013 și cuprinde 122 salariați, 3 persoane prin cumul. Posturi vacante nu sunt.

### **Recrutarea, selecția, angajarea**

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM «Apă - Canal» Edineț 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, de către absolvenții școlilor tehnico-profesionale, precum și la recomandare.

Interviul de angajare este petrecut de Managerul-șef al întreprinderii. Angajarea în cadrul ÎM se efectuează conform cererii angajatului în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare. Salariații nici la angajare și nici ulterior nu prezintă certificate medicale, chiar dacă unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Contracte de răspundere materială deplină se întocmesc cu câteva categorii de salariați (șoferi, mașiniștii de la stațiile de pompare). Deși la dosarul resurselor umane sunt acumulate mai multe solicitări de angajare și CV-uri, nu poate fi dat curs angajării acestor persoane, deoarece posturi vacante nu sunt, iar dinamica fluctuației personalului este foarte joasă.

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

ÎM «Apă - Canal» Edineț activează în conformitate cu statele de personal aprobate prin Decizia Consiliului Orășenesc Edineț nr. 21 din 27 noiembrie 2013 și cuprinde 122 salariați, 3 persoane prin cumul. Posturi vacante nu sunt.

Conducerea ÎM «Apă - Canal» Edineț întreprinde, în baza unui plan anual, măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii. Programele de instruire includ instructajele necesare (introdactiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii.

- ✓ Planul de măsuri organizatorice pentru securitatea și sănătatea în muncă a angajaților pentru anul 2014 cuprinde următoarele măsuri:
- ✓ Instruirea personalului la locul de muncă

- ✓ Instruirea personalului electrotehnic
- ✓ Examinarea medicală a angajaților
- ✓ Examinarea personalului electrotehnic în exploatarea utilajului
- ✓ Testarea cântarului la stația clorare
- ✓ Procurarea mănușilor dielectrice
- ✓ Procurarea echipamentului de protecție în muncă
- ✓ Acordarea fără plată a preparatelor vitaminoase
- ✓ Testarea mecanismelor cu capacitate de încărcare

La instruirile organizate la Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC) angajații ÎM «Apă - Canal» Edineș nu participă, deoarece întreprinderea a renunțat la calitatea de membru în această entitate.

Atestarea angajaților se efectuează în baza unui Regulament de atestare aprobat prin Decizia Consiliului Municipal Edineș nr. 19/7-1 din 17.12.2004. Conform regulamentului, atestarea urmează să fie efectuată o dată la 3 ani. Pentru organizarea și petrecerea atestării se creează o comisie compusă din 5 sau 7 membri, inclusiv președinte și secretar, desemnați prin ordinul directorului întreprinderii.

Directorul întreprinderii, în baza rezultatelor atestării angajaților și a examinării contestărilor adresate, în termen de 30 de zile din data efectuării atestării, emite în privința angajatului supus atestării un act administrativ cu referire la:

- Promovarea în funcție
- Perfecționarea profesională
- Repetarea, în cazul atestării negative, a procedurii de atestare
- Transferul în altă funcție
- Concediere
- Efectuarea schimbărilor manageriale în întreprindere etc.

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

Standardul privind sănătatea și securitatea ocupațională prezintă cerințele legislației în vigoare în domeniul protecției muncii și sănătății, care permite companiei de a controla riscurile legate de sănătate și securitatea ocupațională. Documente relevante protecției muncii la ÎM sunt:

- ☞ Instrucțiunea nr.1 introductiv generală
- ☞ Instrucțiunea nr.2 prima grupă de permis de securitate în electrotehnice
- ☞ Instrucțiunea nr. 3 asigurarea securității antiincendii la întreprindere
- ☞ Instrucțiunea n.4 de prim ajutor în caz de electrocutare și alte accidente
- ☞ Instrucțiunea nr.5 securitatea în lucru a electrosudorului
- ☞ Instrucțiunea nr.6. securitatea în lucru a sudorului cu gaze
- ☞ Instrucțiunea nr.7 securitatea în lucru a excavatoristului
- ☞ Instrucțiunea nr.8 securitatea în lucru a șoferului
- ☞ Instrucțiunea nr.9 securitatea în lucru a strungarului
- ☞ Instrucțiunea nr.10 securitatea în lucru la lucrări de încărcare - descărcare
- ☞ Instrucțiunea nr.11 securitatea în lucru a mașiniștilor de pompe
- ☞ Instrucțiunea nr.12 securitatea în lucru a operatorilor ce lucrează cu folosire a clorului
- ☞ Instrucțiunea nr.13 securitatea în folosirea utilajului electrotehnic
- ☞ Instrucțiunea nr.14 securitatea în muncă a lăcătușilor santehnică
- ☞ Instrucțiunea nr.15 securitatea în muncă a laboranților
- ☞ Instrucțiunea nr.16 securitatea în muncă a automacaragistului
- ☞ Instrucțiunea nr.17 securitatea în muncă a agățătorului
- ☞ Instrucțiunea nr.18 securitatea în muncă a lucrătorilor cu automacaraua

- ☞ Instrucțiunea nr.19 securitatea în muncă a responsabililor de menținere a mașinilor de ridicare a greutăților
- ☞ Instrucțiunea nr.20 securitatea în muncă a lucrătorilor tehnici responsabili de supravegherea în exploatarea a/m
- ☞ Instrucțiunea nr.21 persoanelor responsabile de efectuare intensivă a lucrărilor cu automacaraua
- ☞ Instrucțiunea nr.22 securitatea în muncă a mașiniștilor de la stațiile de canalizare
- ☞ Instrucțiunea nr.23 securitatea în muncă la lucrările de săpare
- ☞ Instrucțiunea nr. 24 regulile de eliberare, păstrare, folosire a echipamentului pentru păstrarea și folosirea clorului

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

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.

Regimul de muncă este de 40 ore lucru efectiv pe săptămână (8 ore pe zi, cu 1 oră pauză de masă). Unii muncitori lucrează în regim de schimb (2 schimburi).

În companie, procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii, Regulamentul intern de funcționare și Contractul colectiv de muncă. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea. Inițial, în caz de încălcare, cu angajații se duc discuții educative la nivel de Șef sector, și la nivel de conducător al întreprinderii.

### **Concluzii**

- +/- Fișele de post sunt elaborate optimal, incluzând toate prevederile necesare, fiind accesibile și clare pentru toți titularii de post. Totuși, fișele de post nu sunt elaborate după un format unic și nu conțin secțiuni similare.*
- Nu există o strategie de resurse umane formalizată în cadrul întreprinderii*
- +/- Nu există un plan în care să se estimeze necesarul de personal, reieșind din eficiența utilizării resurselor umane la întreprindere. Totuși, careva elemente de planificare există, și se ține cont de normele privind numărul de personal la apă-canalizare (muncitori), precum și de cerințele în securitatea muncii.*
- +/- Recrutarea la întreprindere este în conformitate cu legislația*
- +/- Nu există un sistem activ de formare profesională prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională*
- +/- Crearea de Comisii de evaluare, și aplicarea măsurilor de mustrare a angajaților condiționează mărirea gradului de responsabilitate. La atestarea de la începutul anului 2014 toți angajații examinați au picat testele. Această fapt demonstrează pe de o parte imparțialitatea membrilor comisiei, iar pe de altă parte sensibilizarea joasă din partea angajaților și/sau capacitatea scăzută din partea conducerii de a mobiliza personalul.*
- Pentru sporirea calității evaluării este necesar de a introduce interviul de evaluare realizat de managerul ierarhic superior, care permite identificarea/clarificarea cauzelor unei performanțe scăzute/înalte și căilor de înlăturare a punctelor slabe sau sporire a punctelor forte.*
- Este necesar de elaborat un sistem transparent de stimulente și beneficii/pedeapsă care vor fi aprobate la nivelul companiei și automat se aplică după finisarea procesului de evaluare.*
- La instruirile organizate la Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC) angajații ÎM «Apă - Canal» Edineș nu participă, deoarece întreprinderea a renunțat la calitatea de membru în această entitate.*
- Datoriile istorice acumulate nu permite majorarea salariilor și aplicarea premiilor (conform Regulamentului de premiere aprobat în 2012), precum și creșterea numărului de unități de personal conform normativelor de producere în domeniu.*

### 3.2.4.2 Analiza structurală a resurselor umane

#### Asigurarea cu personal a posturilor

ÎM «Apă - Canal» Edineț activează în conformitate cu statele de personal aprobate prin Decizia Consiliului Orășenesc Edineț nr. 21 din 27 noiembrie 2013 și cuprinde 122 salariați, 3 persoane prin cumul. Posturi vacante nu sunt.

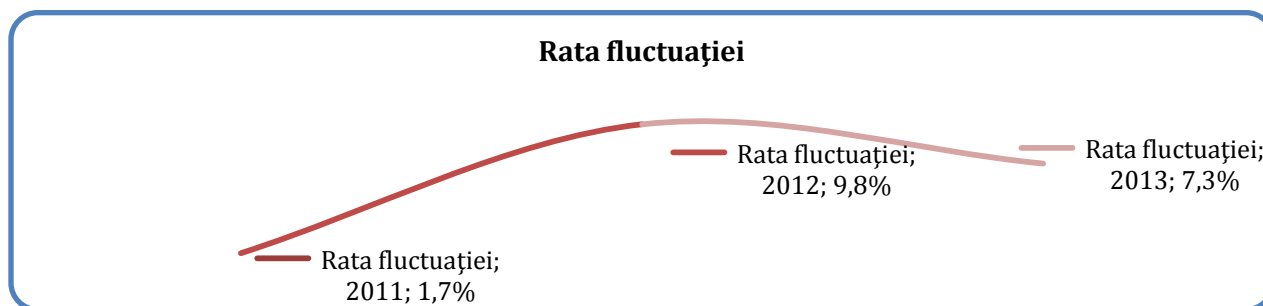
Tabelul 46. Evoluția ratei de fluctuație

Indicator	2011	2012	2013
Număr mediu scriptic al angajaților	117,7	112,1	122,7
Numărul personalului la sfârșitul perioadei	119	118	120
Număr persoane angajate	5	10	11
Număr persoane transferate de la un post la altul	2	0	4
Număr persoane ieșite în concediu prenatal și natal	0	0	0
Număr persoane concediate	2	11	9
Număr persoane pensionate	0	2	0
Număr persoane decedate	0	0	0

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

Analizând circulația forței de muncă, se constată un grad redus de fluctuație a forței de muncă, fapt ce permite păstrarea memoriei instituționale, organizaționale și operaționale a întreprinderii pe de o parte, însă pe de altă parte condiționează opunerea rezistenței față de procese și inițiative noi, inclusiv în utilizarea tehnicii de calcul moderne.

Figura 36. Rata fluctuației



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

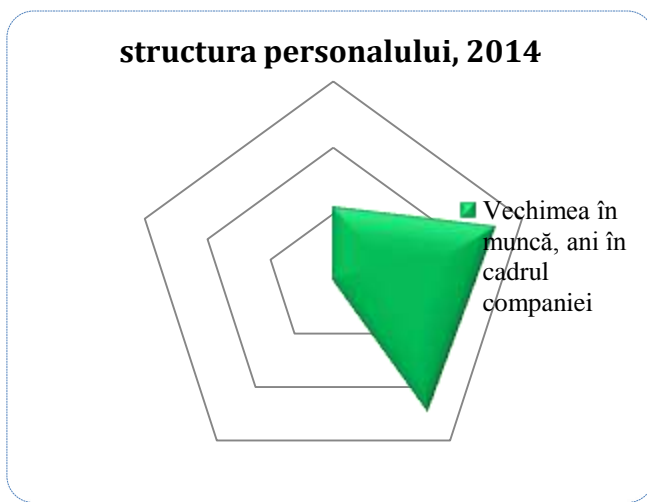
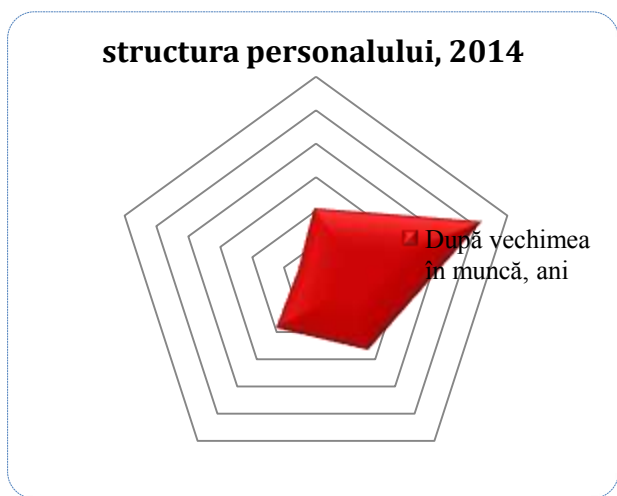
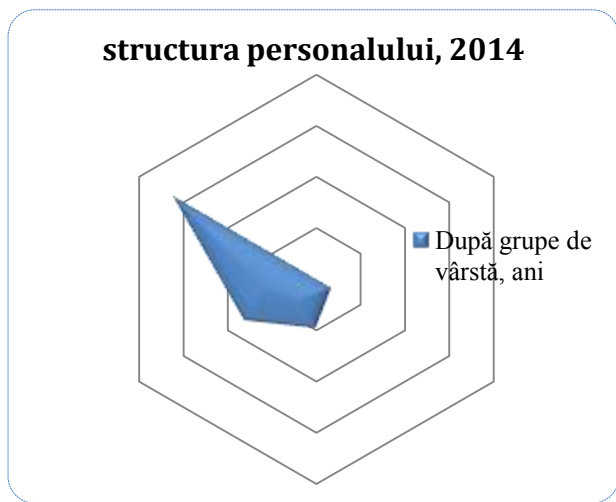
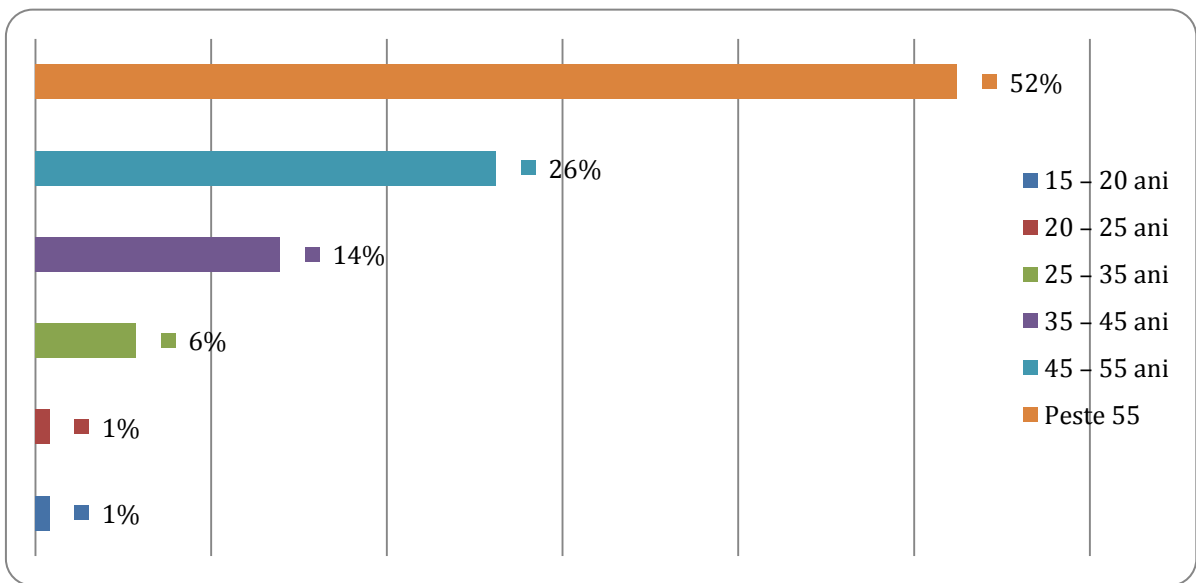
#### Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii «Apă - Canal» Edineț în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii are o tendință pronunțată spre îmbătrânire.

Din numărul total de personal de 121 angajați doar 8 angajați au vârsta de până la 35 de ani, iar 35 de angajați se încadrează în diapazonul 45-55 de ani, iar 64 (52%) de angajați au peste 55 ani. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă din regiune, lipsa alternativei de angajare pentru lucrătorii existenți, iar pe de altă parte lipsa atractivității întreprinderii în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și nocive.



Figura 37. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014

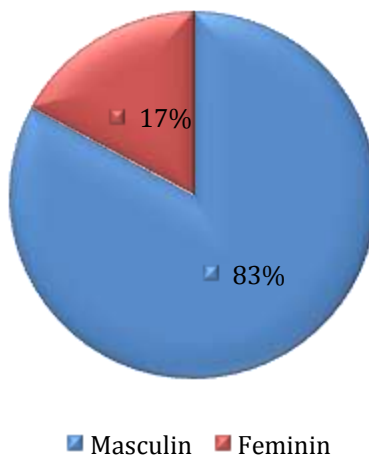


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal” Edineș

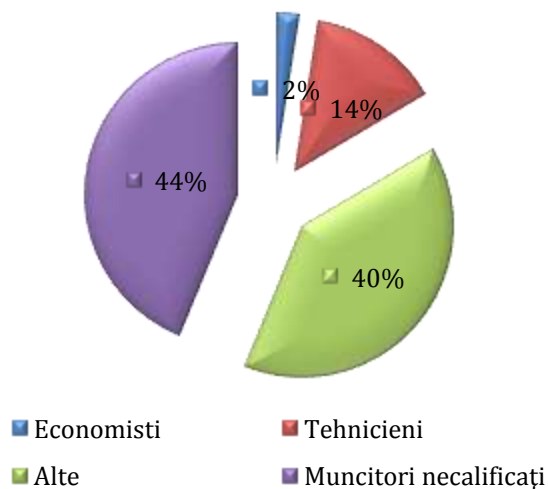
La întreprindere activează 21 femei și 100 bărbați, ceea ce prezintă un decalaj substanțial, însă ținând cont de specificul activității întreprinderii, acest raport poate fi considerat rezonabil.

Figura 38. Structura personalului

Structura personalului, 2014



Structura personalului, 2014



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

### Eficiența resurselor umane

Eficiența resurselor umane în cadrul întreprinderii se calculează doar la capitolul de productivitate (adică venituri obținute pe număr de angajați). Aici propunem o serie de indicatori, cum ar fi cei din tabelul care urmează (reieșind din datele disponibile primare).

Tabelul 47. Eficiența resurselor umane

Indicatori generali	2011	2012	2013
Productivitatea totală, mii lei	92	124	120
Capacitatea de management, %	10	11	10
Indicatori apă-canalizare	2011	2012	2013
Productivitate apa canalizare, mii lei	106	128	132

<b>Productivitatea apa canalizare, mii m3</b>	6.45	7.91	8.20
<b>Costul personalului, %</b>	143	138	140

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

### **3.2.4.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului**

#### **Sistemul de salarizare**

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

La întreprindere preponderent se aplică forma materială de motivare, aceasta fiind reglementată de contractul colectiv de muncă, regulamentul privind sistemul de salarizare și cel de acordare a premiilor și mijloacelor financiare. Motivarea materială se realizează prin acordarea de sporuri la salariul de bază conform treptelor de salarizare inclusiv și a premiilor aprobate pentru calitatea și cantitatea muncii, gradului de complexitate și profesionalism al angajatului.

Salariul de funcție include și vechimea în muncă, astfel în întreprindere se poate crea situația când angajații cu o vechime mai mică realizează produse mult mai calitative și cu o plusvaloare mai mare, dar sunt remunerați mai puțin, ceea ce contribuie la scăderea motivației lor. În compoziția salariului o pondere mare ar trebui să-o constituie partea variabilă care ar depinde de eficiența, calitatea și cantitatea muncii. Pentru anul 2014, conform estimărilor, pentru vechimea în muncă «Apă - Canal» Edineș va achita cca 25% din fondul total de salarizare preconizat, ce reprezintă o cotă parte semnificativă din fondul total și diminuează din sursele disponibile, care ar putea fi alocate ca premii pentru motivarea personalului tânăr.

Pentru anul 2014, conform Deciziei Consiliului Orășenesc Edineș nr. 21/20, fondul lunar de remunerare a muncii la întreprindere a constituit 362 6928 lei, salariul mediu fiind de 2497 lei pe întreprindere.

Salariul minim pentru muncitorii de categoria I a rămas de 1300 lei, conform Hotărârea Guvernului privind salariul minim garantat în sectorul real din 09.03.2010 № 165, care urma să intre în vigoare începând de la 1 mai 2012 și nu a fost ajustat la prevederile HG 299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317, care presupune aplicarea salariului de bază de 1650 lei lunar.

ÎM «Apă - Canal» Edineș a acumulat datoriile istorice la achitarea salariilor în sumă de cca 1 milion lei, fapt ce nu permite majorarea salariilor și aplicarea premiilor, precum și creșterea numărului de unități de personal conform normativelor de producere în domeniu. În condițiile create se observă că volumul fondului de salarizare și, respectiv, a salariilor medii este în scădere.

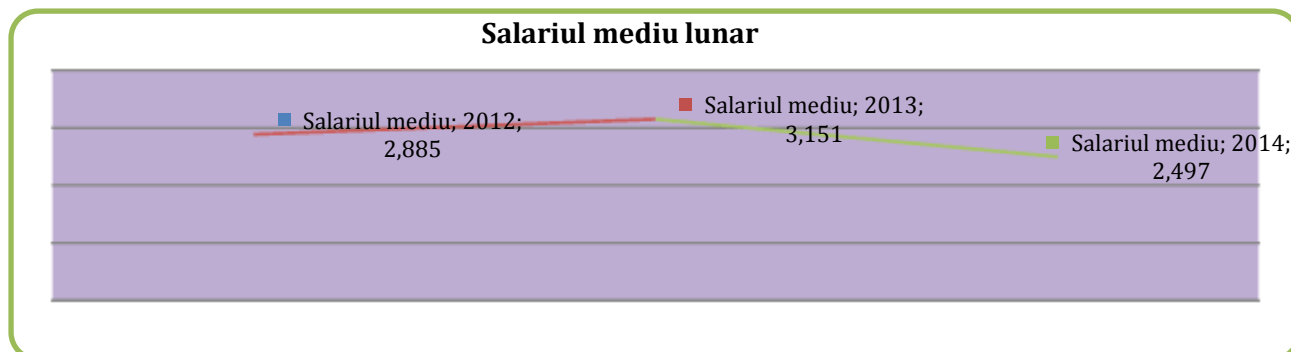
**Tabelul 48. Retribuirea muncii**

<b>Remunerarea muncii</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Numărul personalului</b>	118	120	121
<b>Fondul de salarizare anual</b>	4,085,351	4,537,480	3,626,928
<b>Salariul mediu</b>	2,885	3,151	2,497

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

Salariul mediu lunar este în descreștere. Aceasta se explică și prin faptul că din cauza datoriilor istorice restante nu se aplică schemele de premiere și motivare.

Figura 39. Salariul mediu lunar



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

Salariile de funcție pe categorii, precum și adaosurile se aprobă de Consiliul orășenesc Edineț în limita legislației în vigoare.

Se constată că nu există criterii de evaluare a performanțelor conform unor standarde comune, care să reiasă din eficiența muncii, calitatea lucrului prestat, realizarea obiectivelor strategice a întreprinderii etc.

Tabelul 49. Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în tabel

Nº	Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
1.	Munca suplimentară (peste orele de program)	Conform CM
2.	Munca în zilele de odihnă	50%/ oră
3.	Munca în zilele de sărbătoare	50%/oră
4.	Munca de noapte (22.00-06.00)	50 %/oră
5.	Neîndeplinirea normei de producție din vina angajatorului	-
6.	Neîndeplinirea normei de producție fără vina salariatului sau a angajatorului	-
7.	Cumularea de profesii	-
8.	Îndeplinirea obligațiunilor de muncă ale salariatului temporar absent	50% din salariul salariatului absent

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

Tabelul 50. Sistemul de premiere a angajaților

tipul / forma de premiere	scopul / motivul acordării	criterii cantitative și calitative	indicatori utilizați și modul de calcul	termene de acordare a primei
Premii cu ocazia sărbătorilor profesionale	Premiere pentru rezultatele muncii	-	-	Odată în an
Premii pentru participare activă la înlăturarea avariilor		Conform muncii depuse		ocazional
Premii cu ocazia zilei de 8 martie			La toate femeile egal	O dată în an

Premii cu ocazia  
împlinirii vîrstelor  
jubiliare și ieșirea la  
pensie

În dependență de  
vechimea în muncă

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

**Concluzii:**

- + *Salarii relativ medii pentru categoriile de specialiști pentru acest domeniu. Respectarea legislației în stabilirea adaosurilor, sporurilor*
- *Din cauza datoriiilor salariale acumulate, nu pot fi aplicate careva scheme de premiere și motivare*
- *Nerespectarea legislației privind aprobarea salariului minim lunar*
- *Este necesar de elaborat indicatori de performanță în baza cărora să fie realizată un sistem de premiere*

### 3.3 Analiza financiar - contabilă

#### 3.3.1 Analiza managementului financiar

Managementul financiar poate fi definit ca un subsistem al managementului general al întreprinderii, având ca scop asigurarea resurselor financiare necesare, alocarea și utilizarea lor profitabilă, creșterea valorii întreprinderii, dezvoltarea, consolidarea și siguranța patrimoniului acesteia, îndeplinind un rol activ, pornind de la resursele financiare mobilizate în stabilirea obiectivelor strategice și tactice ale firmei și în controlul și evaluarea îndeplinirii acestora.

Rolul managementului financiar este de a lua anumite decizii pentru a obține cele mai bune rezultate și pentru a identifica compromisurile optimale dintre obiectivele pe termen scurt și pe termen lung de dezvoltare a întreprinderii, precum și de luare a deciziilor curente și de perspectivă în managementul financiar.

În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, întreprinderea are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. În continuare vom analiza sistemul managementului financiar a ÎM «Apă - Canal» Edineț.

##### 3.3.1.1 Sistemul managementului financiar

Definiție de management financiar îl prezintă astfel: sistemul de management al relațiilor financiare (finanțe), exprimate în formarea veniturilor (fonduri bănești și resurse), costurile de implementare (distribuirea și redistribuirea de fonduri, resurse) și monitorizarea eficienței acestor procese.

Sistema managementului financiar poate fi prezentată în felul următor:

**Figura 40. Structura sistemului managementului financiar**



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

Managementul financiar nu este prezentat numai de procese financiare dar și de specialiștii care conduc și controlează aceste procese, de aceea analiza managementului financiar a ÎM «Apă - Canal» Edineț o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

**Departamentul financiar** în cadrul ÎM «Apă - Canal» Edineț este format din secția de contabilitate. În secția de contabilitate activează 1 Director economico-financiar și 4 contabili, dintre care: contabil șef-1, contabil controlor-1, contabil pe salariu-1 și contabil pe serviciile comunale-1. Toți aceștia se supun contabilului șef, iar contabilul șef se subordonează directorului economico-financiar. Acest departament este responsabil de: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

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

O procedură internă scrisă, întreprinderea municipală nu deține, însă au un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii. *În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț, baza informațională se formează și se păstrează manual în registre de evidență.*

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

Evidența datelor este împărțită între specialiștii departamentului financiar.

După cum se vede din Figura 40 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este conducătorul. În departamentul financiar această etapă este coordonată de către contabilul-șef care are acces la toată informația colectată și grupată astfel analizând-o și transmițând-ui directorului situațiile curente și devierile acestora.

**Planificarea și formarea strategiilor** – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. Planificarea strategică este partea care necesită o conștientizare și efort din partea factorilor de decizie pentru a fi structurată și documentată, pentru a avea ca o hartă cu direcția sigură pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

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

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

*În cadrul ÎM «Apă - Canal» Edineț, bugetarea nu se efectuează, se efectuează doar „Planul de lucru” cu planificarea veniturilor și cheltuielilor pe sectoare de activitate. Veniturile se planifică după volumele dobândite și realizate pe categoria de consumatori și după valoarea realizată pe categoria de consumatori, iar cheltuielile se planifică doar totalul cheltuielilor pe sectoare de activitate. Planificarea se efectuează anual cu perioade trimestriale, la începutul fiecărui an, în baza informației anului precedent, colectate de la maestrul pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.*

*Planificarea cheltuielilor operaționale și controlul planului de lucru nu se efectuează.*

### **Raportarea**

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

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentării lor este prezentată în Tabelul 51:

**Tabelul 51. Lista rapoartelor prezentate**

<b>Nº</b>	<b>Nr. raportului</b>	<b>Denumirea raportului</b>	<b>Destinatar</b>	<b>Perioada de prezentare</b>
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	Anual – 31.03.
2.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	Anual – 05.03.
3.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
4.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
5.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”; Consiliul raional	Lunar (iulie-decembrie)
6.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
7.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
8.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
9.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
10.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
11.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate
12.		Copia Rapoartelor financiare	Primăria	La solicitare

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

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

**Control** - funcția de control în cadrul ÎM «Apă - Canal” Edinețo deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. Directorul întreprinderii lunar primește de la economist informația, pe sectorul de apeduct, despre dobândirea apei, realizarea apei și consumul de energie electrică și pe toate sectoarele, informația despre veniturile și cheltuielile pe fiecare activitate.

Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Orașului căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii, despre numărul de agenți economici, despre veniturile și pierderile pe sectoare de activitate și în caz de necesitate despre reparația traseelor.

### **3.3.1.2 Organizarea sistemului de evidență contabilă**

Evidența contabilă în cadrul ÎM «Apă - Canal” Edineț se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate ce are ca scop asigurarea continuității activității întreprinderii, elaborată în baza:

- ✓ Legii contabilității Nr. 113 din 27.04.2007;
- ✓ Standardelor Naționale de Contabilitate aprobate prin ordinul Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova Nr. 174 din 25.12.1997;
- ✓ Planului de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderilor, aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova Nr. 174 din 25.12.1997

Politica de contabilitate a întreprinderii se elaborează anual, la începutul lunii ianuarie pentru anul de gestiune, de către contabilitate (contabilul-șef) și se aprobă de către managerul-șef al întreprinderii.



Evidența contabilă la întreprindere se ține de serviciul contabil. Conform politicii de contabilitate în cadrul serviciului contabil activează 3 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil pe materiale și prin cumul funcția de casier
3. Contabil pe salariul

În urma analizei managementului financiar sa constatat că la întreprindere, în cadrul serviciului contabil, de facto activează 4 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil pe materiale
3. Contabil pe salariul
4. Contabil pe serviciile comunale

Evidența contabilă se ține manual și parțial automatizat.

Ciclul contabil al entității cuprinde:

- ✓ Întocmirea documentelor primare și centralizatoare;
- ✓ Evaluarea și recunoașterea elementelor contabile;
- ✓ Reflectarea informației în conturile contabile;
- ✓ Întocmirea registrelor contabile;
- ✓ Inventarierea elementelor contabile;
- ✓ Întocmirea bilanței de verificare a Cărții mari și a rapoartelor financiare.

Datele din documentele primare și centralizatoare se înregistrează, se acumulează și se prelucrează în registrele contabile. Registrele se întocmesc pe suport de hârtie sau în formă electronică. Dacă registrul contabil este întocmit în formă electronică, entitatea, la solicitarea organelor autorizate, este obligată să imprime pe cont propriu, copia acestuia pe suport de hârtie.

Responsabilitatea pentru organizarea și ținerea contabilității o poartă conducătorul, iar contabilul-șef asigură controlul și reflectarea în conturile contabile a tuturor operațiunilor economice efectuate, prezentarea informației operative și întocmirea rapoartelor financiare în termenele stabilite, poartă răspundere pentru respectarea principiilor metodologice de organizare a contabilității.

Persoanele responsabile pentru semnăturile rapoartelor financiare și dărilor de seamă sunt:

- ✓ Conducătorul întreprinderii
- ✓ Inginerul-șef
- ✓ Contabilul-șef

### **3.3.2 Analiza economico-financiară**

#### **3.3.2.1 Analiza bilanțului**

Analiza situației financiare a ÎM «Apă - Canal» Edineț va începe cu analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și analiza pe verticală.

Analiza bilanțului pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț este anul 2011.

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

**Tabelul 52. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei**

ACTIVE	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>ACTIVE PE TERM. LUNG</b>									
Active nemateriale	0,1	-	-	-	-100,0%	-100,0%	0,00%	0,00%	0,00%
Active materiale	43 501,6	40 854,4	40 161,9	-	-6,1%	-7,7%	93,2%	93,6%	93,0%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Terme Lung</b>	<b>43 501,7</b>	<b>40 854,4</b>	<b>40 161,9</b>	-	-6,1%	-7,7%	93,2%	93,6%	93,0%
<b>ACTIVE CURENTE</b>									
Stocuri de materiale	1 525,4	731,4	848,8	-	-52,0%	-44,4%	3,3%	1,7%	2,0%
Creanțe pe termen scurt	1 567,4	1 931,3	2 133,3	-	+23,2%	+36,1%	3,4%	4,4%	4,9%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	98,1	104,0	28,6	-	+6,1%	-70,8%	0,2%	0,2%	0,1%
Alte active curente	6,0	5,9	7,1	-	-2,8%	+17,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Curente</b>	<b>3 196,9</b>	<b>2 772,7</b>	<b>3 017,8</b>	-	-13,3%	-5,6%	6,8%	6,4%	7,0%
<b>TOTAL ACTIVE</b>	<b>46 698,5</b>	<b>43 627,1</b>	<b>43 179,7</b>	-	-6,6%	-7,5%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>PASIVE</b>									
<b>CAPITAL PROPRIU</b>									
Capital statutar	23 755,8	23 755,81	23 755,81	-	-	-	50,9%	54,5%	55,0%
Rezerve prevăz. de statut	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(13 003,1)	(11 238,29)	(11 135,09)	-	-13,6%	-14,4%	-27,8%	-25,8%	-25,8%
Capital secundar	26 044,5	25 839,12	25 733,70	-	-0,8%	-1,2%	55,8%	59,2%	59,6%
<b>Total Capital Propriu</b>	<b>36 797,2</b>	<b>38 356,64</b>	<b>38 354,42</b>	-	+4,2%	+4,2%	78,8%	87,9%	88,8%
<b>DATORII pe TL</b>									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	12,6	112,36	12,36	-	+794,6%	-1,6%	0,0%	0,3%	0,0%
<b>Total DATORII pe TL</b>	<b>12,6</b>	<b>112,36</b>	<b>12,36</b>	-	+794,6%	-1,6%	0,0%	0,3%	0,0%
<b>DATORII pe TS</b>									
Datorii financ. pe TS	800,0	409,00	-	-	-48,9%	-100,0%	1,7%	0,9%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	1 281,2	1 228,99	1 296,08	-	-4,1%	+1,2%	2,7%	2,8%	3,0%
Datorii pe TS calculate	7 807,6	3 520,08	3 516,85	-	-54,9%	-55,0%	16,7%	8,1%	8,1%
<b>Total Datorii pe TS</b>	<b>9 888,8</b>	<b>5 158,07</b>	<b>4 812,93</b>	-	-47,8%	-51,3%	21,2%	11,8%	11,1%
<b>Total PASIVE</b>	<b>46 698,5</b>	<b>43 627,07</b>	<b>43 179,70</b>	-	-6,6%	-7,5%	100,0%	100,0%	100,0%

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „Apă-Canal” Edineț

**Constatări:**

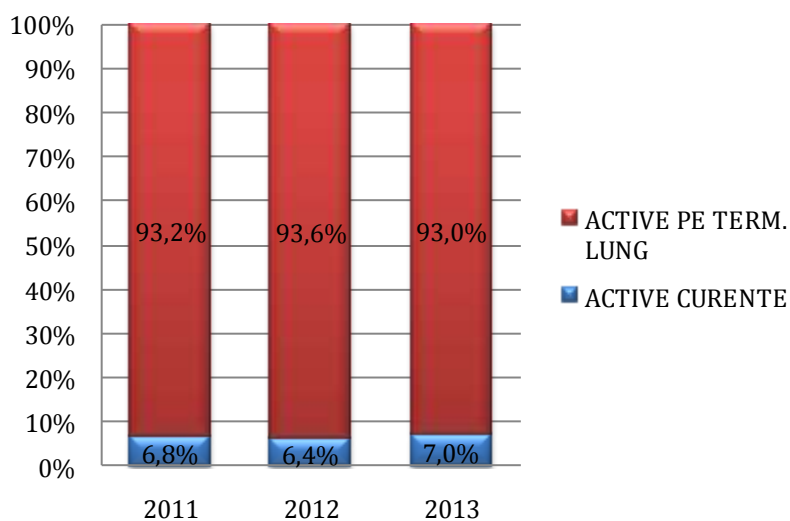
- Patrimoniul companiei s-a diminuat cu -7,5% în 2013 față de anul 2011, cauzat de diminuarea activelor pe termen lung cu -7,7% sau cu 3 339,7 mii lei în activul bilanțului iar în pasiv, din cauza diminuării datoriilor calculate pe termen scurt cu -4 290,8 mii lei
- + În timp ce patrimoniul companiei se diminuează, se majorează valoarea capitalului propriu în structura activelor de la 78,8% în anul 2011 la 88,8% în anul 2013, acest trend de creștere este determinat și de majorarea profitului nerepartizat cu -14,4% prin diminuarea pierderilor. În condiții normale de activitate gradul de îndatorare trebuie să se situeze nu mai mult de 70%, iar la finele anului 2013 gradul de îndatorare era de 11,2%, astfel compania deține rezerve la acest capitol
- ÎM «Apă - Canal» Edineț este supusă unui risc de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii datoriilor pe termen scurt față de activele curente, ceea ce reprezintă că compania nu are capacitatea de a onora datoriile curente într-o perioadă scurtă de timp

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

**Analiza Activului**

Structura activului se divizează în două tipuri de active: active pe termen lung și active curente sau active pe termen scurt.

**Figura 41. Structura Activului**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal» Edineț

Majoritatea activelor Î.M. «Apă - Canal» Edineț le formează activele pe termen lung, cu o pondere de minim 93,2% în anul 2011 și cu o diminuare la 93,0% în anul 2013 (Analiza bilanțului pe verticală este efectuată ca raport față de total active și respectiv total pasive.

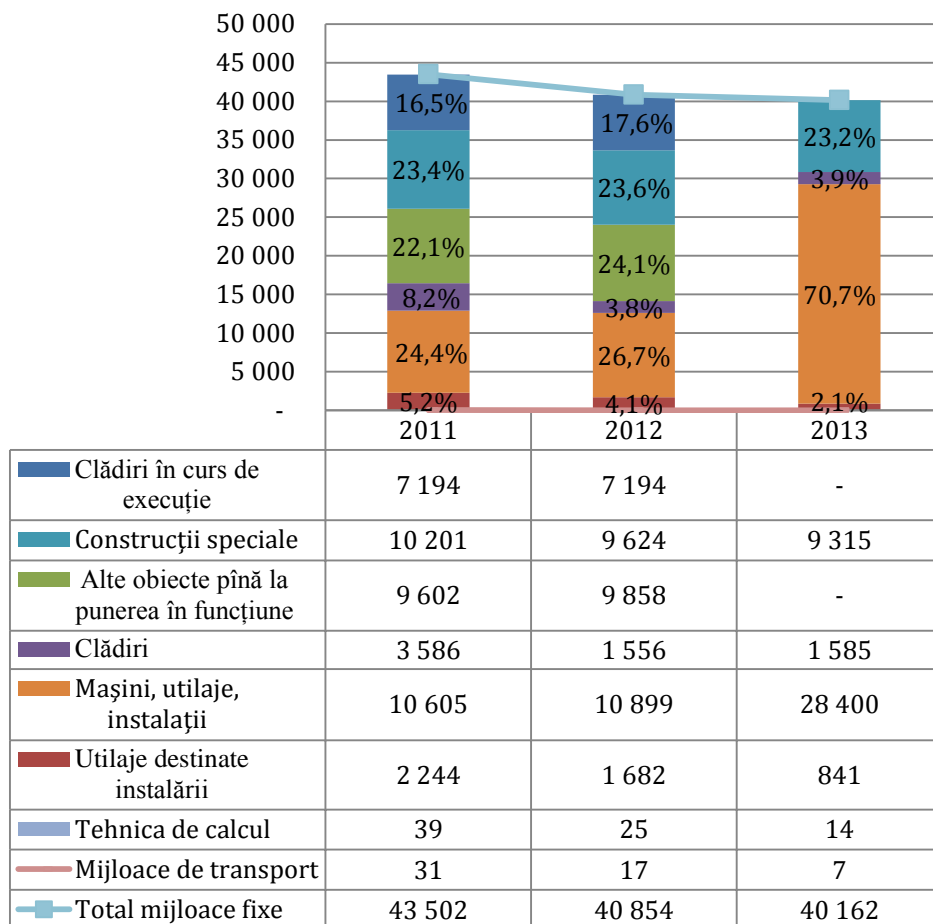
Tabelul 52). Modificarea ponderii pe parcursul perioadei analizate este influențată în mare parte de modificarea valorii activelor pe termen lung.

**Analiza Activelor pe Termen Lung**

Principala grupă influentă în formarea activelor pe termen lung sunt mijloacele fixe, înregistrate în activul bilanțului la categoria activelor materiale pe termen lung.

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

**Figura 42. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora, mii lei**



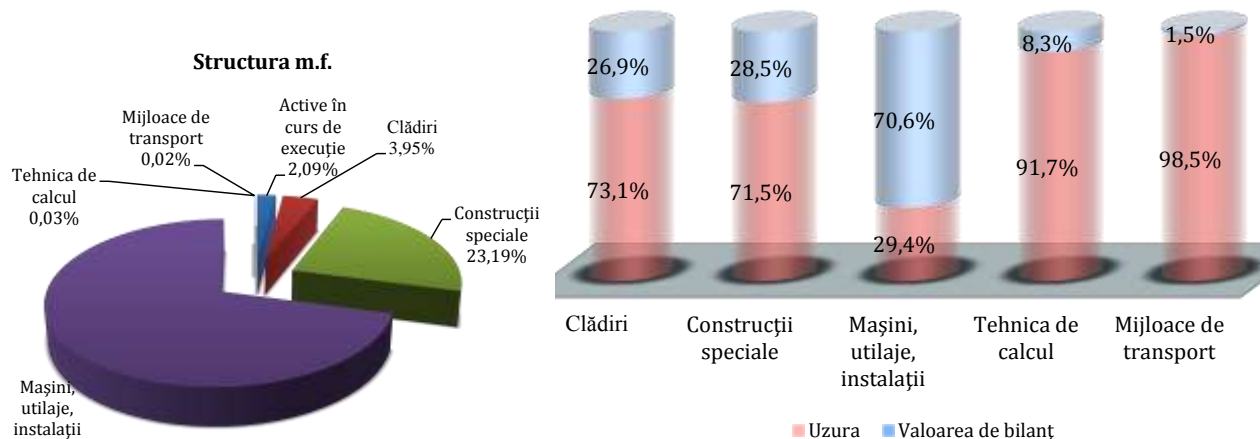
**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

**Constatări:**

- Modificarea ponderii în structura mijloacelor fixe este determinată practic în cea mai mare parte de majorarea Mașini, utilaje și instalații, ce cunosc o majorare de la 24,4% în anul 2011 la 70,7% în anul 2013 în structura mijloacelor fixe, iar valoric în anul 2013 fiind înregistrată suma de 28,4 mln. lei , avînd o creștere de cca. 2,6 ori pe parcursul a trei ani. Această majorare a fost datorată trecerii a activelor în curs de execuție în anul 2013, ce la rîndul lor erau formate din cheltuielile de reconstrucție a apeductului magistral finanțat prin Proiectul Guvernului Danemarcei.
- Stația de pompare și stația de epurare s-a luat la evidența Mijloacelor Fixe la categoria Construcții Speciale, iar colectoarele și rețelele externe de canalizare, la categoria Mașinilor, Utilajelor și Instalații de transmisie.
- După cum s-a menționat mai sus Activele în curs de execuție s-au diminuat în anul 2013 cu 17 893,1 mii lei sau de cca. 22,2 ori, fiind trecute la Mijloace fixe, contul (1233, 1243).
- În anul 2012 a fost casată valoarea Clădirilor în mărime de 2 030,5 mii lei, diminuîndu-se de cca. 2,3 ori.

Analiza structurii mijloacelor fixe pe categorii după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora în anul 2013 este repartizată în felul următor:

Figura 43. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

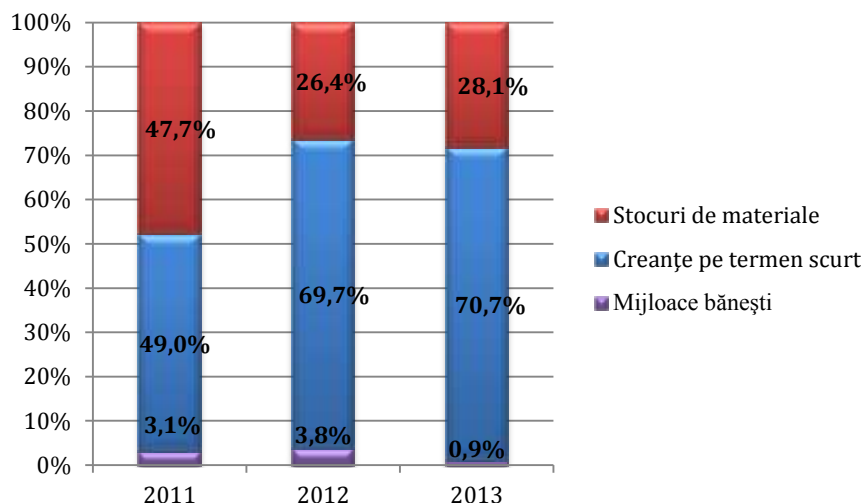
### Constatări:

- + Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de valoarea mașini, utilaje și instalații, cu un grad de mic de uzură de 29,4%, datorită suplinirii în anul 2013 a noilor utilaje din contul trecerii activelor în curs de execuție.
- Cea mai mică pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de mijloacele de transport de 0,02% cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 98,5%. Gradul de uzură înalt la mijloacele de transport, ne demonstrează despre starea învechită a acestora.
- Restul mijloacelor fixe au un grad înalt de uzură de la 71,5% la construcții speciale, 73,1% la clădiri și 91,7% la tehnica de calcul, ce demonstrează starea învechită și necesitatea înlocuirii a acestora.

### Analiza Activelor Curente

Structura Activelor curente a întreprinderii municipale este prezentată în Figura 44 de unde se observă că cea mai mare pondere este deținută de Creanțele pe termen scurt, ce au avut o evoluție de la 49,0% în anul 2011 la 70,7% în anul 2013 cauzată de majorarea datoriilor debitoare cu cca. 565,8 mii lei . Stocurile de materiale fiind pe locul doi în structura activelor pe termen scurt au cunoscut o diminuare cu 19,6% în cei trei ani analizați, având cota de 28,1% la finele anului 2013.

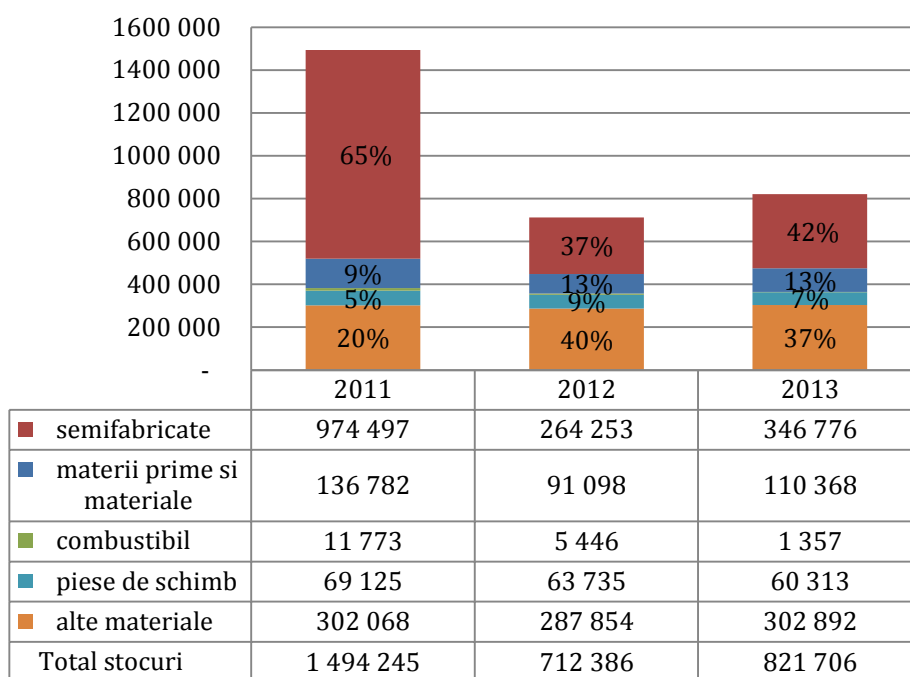
Figura 44. Structura activelor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal” Edineș

La începutul perioadei de analiză cota cea mai mare din Stocurile de mărfuri și materiale o ocupau Semifabricatele ce dețineau 42%, diminuându-se cu 627,7 mii lei față de anul 2011. Materii prime și materiale dețin o cotă de 9% în 2011 și 13% în 2013, urmînd de piese de schimb cu cota de 5%-7% pe perioada analizată. În decursul perioadei analizate valoarea stocurilor a cunoscut o diminuare cu -45,0% sau cu -672,7 mii lei din contul diminuării semifabricatelor.

Figura 45. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale

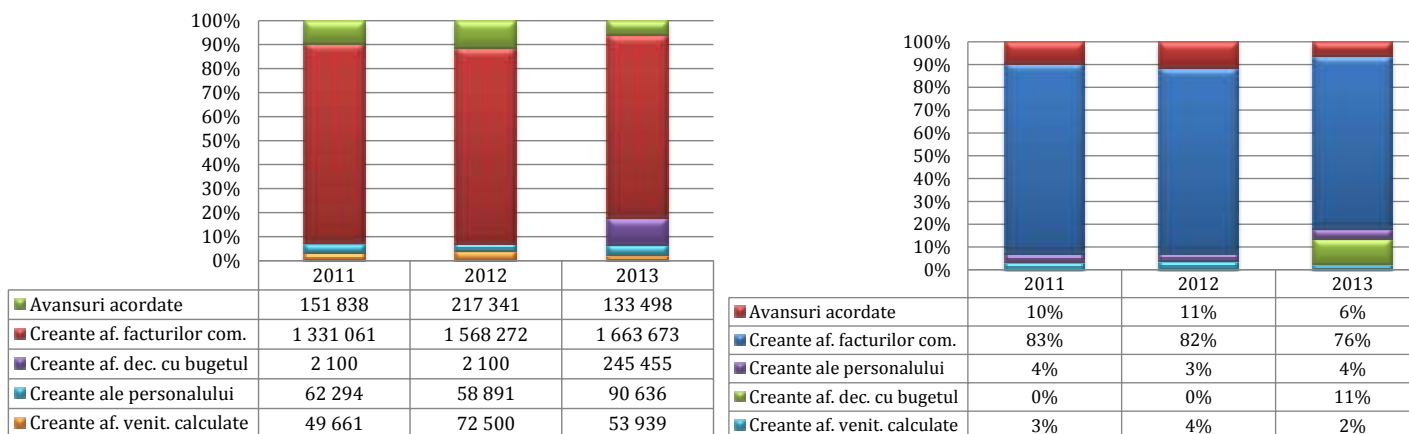


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal” Edineș

Din structura creanțelor ponderea cea mai mare ocupă Creanțe pe termen scurt privind veniturile calculate (contul 228) – 76% sau 1 663,6 mii lei la finele anului 2013 ce au cunoscut o creștere valorică de la 1 331,0 mii lei în 2011 însă s-a diminuat în structura cu 7%. Diminuarea structurii creanțelor comerciale s-a diminuat din cauza majorării creanțelor aferent decontărilor cu bugetul de la 2,1 mii lei în 2011 la 245,4 mii lei în 2013, deținînd o cotă de 11% la finele anului 2013. Avansurile acordate s-au

diminuat cu 12%, iar creanțele ale personalului s-au majorat cu 12,1%, deținând în anul 2013 cota de 6% și respectiv 4%.

**Figura 46. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt**



**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal” Edineț**

Datoriile debitoare față de consumatori se reflectă în contul 221 - Creanțe pe termen scurt privind facturile comerciale.

**Tabelul 53. Principalii debitori ai companiei, lei**

Denumirea debitorilor	Obiectul contractului	2012	2013	trim. I 2014	Structura pe verticală			Evoluția, % 2013 / 2012
					2012	2013	trim. I 2014	
S.A. “Natur-Bravo”	Servicii apa și canalizare	745 038	621 976	271 976	46,4%	37,4%	17,3%	-17%
S.A. „Inlac”	servicii apa și canalizare	61 443	69 999	71 569	3,8%	4,2%	4,5%	14%
Spital raional	servicii construcția sistemului de canalizare	38 978	90 186	121 738	2,4%	5,4%	7,7%	131%
I.I. Reaboi Valentina	servicii apa și canalizare		35 552	35 552	0,0%	2,1%	2,3%	
SRL „Nic-OL”	servicii apa și canalizare		39 735	43 940	0,0%	2,4%	2,8%	
Alți agenți economici	servicii apă, canalizare și construcții	191 097	213 215	317 994	11,9%	12,8%	20,2%	12%
Populația	servicii apa și canalizare	568 196	593 010	712 115	35,4%	35,6%	45,2%	4%
<b>Total</b>		<b>1 604 752</b>	<b>1 663 673</b>	<b>1 574 884</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>

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

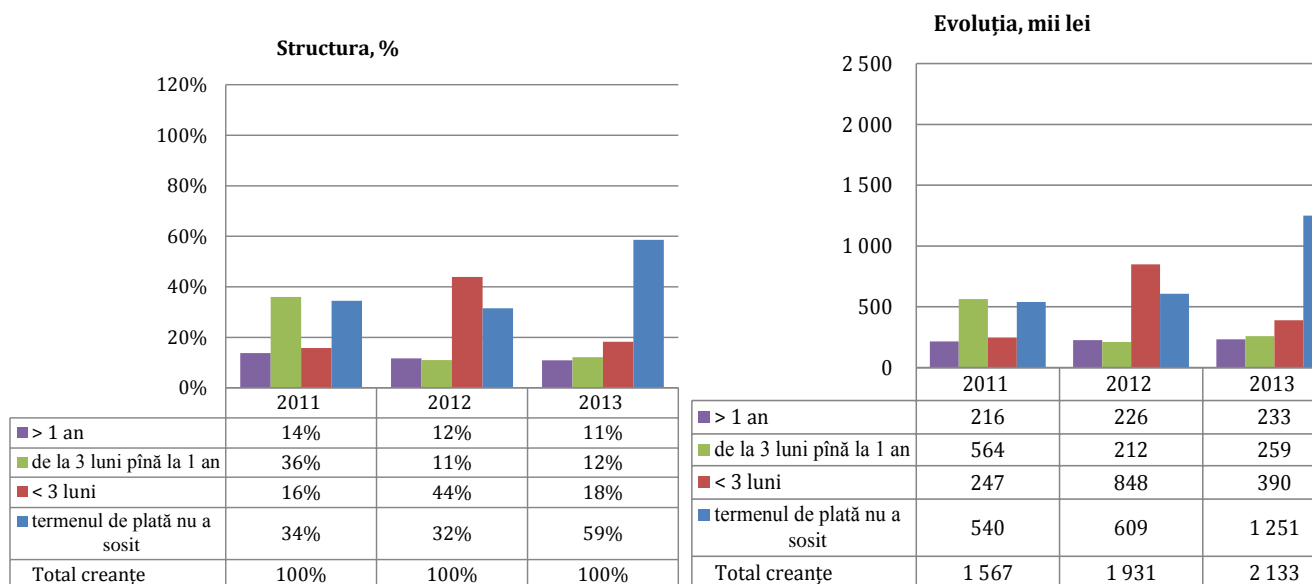
**Constatări:**

- + La finele anului 2013 creanțele comerciale au înregistrat valoarea de 1 663,6 mii lei, fiind în creștere cu 4% față de anul 2012.

- + În structura creanțelor cei mai mari debitori sunt persoanele juridice și anume: S.A. Natur-Bravo ce deține o pondere de 46,4% în 2012 și 37,4% în 2013, dîminuîndu-se cu -17%, compania SA Inlac deține o pondere de 3,8% în 2012 și 4,2% în 2013, iar Spital raional deține cota de 2,4% și 5,4%. Alți agenți economici cunosc o majorare cu 12% în ultimi doi ani de analiză, deținînd o cotă de 11,9%-12,8% în structura creanțelor.
- + Creanțele populației se mențin la același nivel în ultimii doi ani analizați avînd o cotă de 35,4-35,6%, însă fiind în creștere valorică cu 4%.
- + Întrucît întreprinderea poate modifica modul de efectuare a decontărilor și condițiile contractelor, o importanță deosebită o are controlul permanent al stării creanțelor și gestionarea acestora. Creșterea sau micșorarea creanțelor are un impact dublu asupra întreprinderii, fapt care urmează să fie luat în considerație la analiza lor.
- + Evidența analitică a creanțelor se ține pe fiecare debitor aparte cu ținerea analitică a sumelor apărute după data apariției acestora și numărul documentelor, ca rezultat permite a urmări și analiza situația reală a sumelor creanțelor conform datelor apariției acestora.

În cele ce urmează va fi analizată structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare, deoarece acestea reprezintă ponderea cea mai semnificativă din totalul creanțelor întreprinderii.

**Figura 47. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare.**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

**Constatări:**

- În structura creanțelor în dependență de termenul de achitare, pe parcursul perioadei analizate ponderea acestora este reprezentată de creanțele la care termenul de plată nu a sosit 34%-59%, fiind urmată de creanțele la care termenul de plată a expirat pînă la 3 luni 16%-18%.
- Creanțele cu termenul de la 3 luni pînă la 1 an cunosc o diminuare esențială de -54,1% atingînd o cotă de 12% la finele anului 2013, iar creanțele cu termenul mai mare de 1 an la fel au o tendință de descreștere de la 14% în 2011 la 11% în 2013.



- Termenele de achitare a serviciilor de apă și canalizare prevăzute de prevederile contractuale este de până la ultima dată a lunii următoare, de aceea majorarea datoriilor debitoare depinde în primul rând de tarifele calculate pe această perioadă.
- În cazul debitorilor problematici, Compania întreprinde măsuri de recuperare a datoriilor prin judecată, iar în cazul expirării termenului de recuperare a datoriilor debitoare mai mult de trei ani, atunci acestea se casează prin hotărâre de Consiliu.

**Concluzii:**

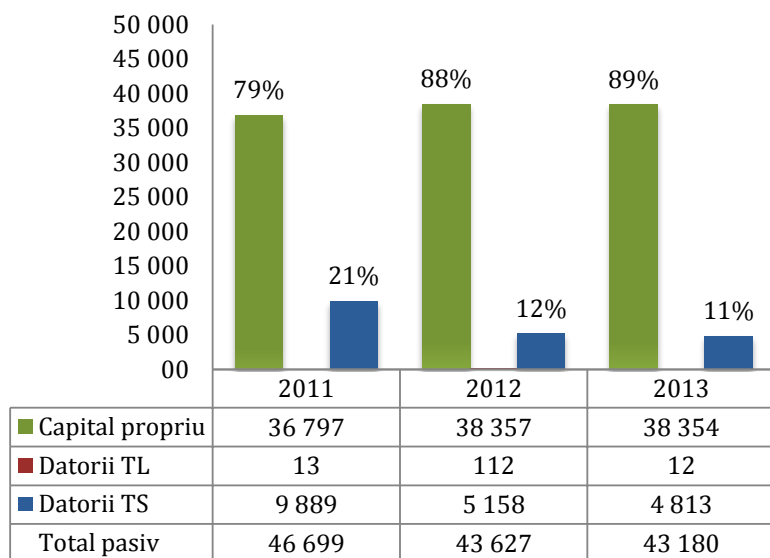
Din punct de vedere a creanțelor, situația se îmbunătățește în decursul perioadei analizate datorită diminuării ponderii creanțelor mai mare de 3 luni cu -36,9%, astfel diminuarea ponderii datoriilor cu un grad înalt neînțoarcere, dă dovadă de îmbunătățirea lucrului cu colectarea datoriilor.

**Analiza Pasivului**

Sursele de finanțare a activelor întreprinderii sunt formate din capital propriu și capital împrumutat (datorii pe termen lung + datorii pe termen scurt) ce sunt reflectate în pasivul bilanțului contabil.

Pentru a înțelege care sunt sursele principale de finanțare a activelor Întreprinderii în figura de mai jos vom reflecta structura surselor de finanțare (pasivul).

**Figura 48. Structura și evoluția pasivului, mii lei**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

**Constatări:**

- Pe parcursul perioadei analizate ponderea capitalului propriu s-a majorat cu de la 78,8% la 88,8%, iar valoric înregistrează o creștere cu +4,2% în anul 2013 față de anul 2011 datorită diminuării pierderilor.
- În perioada analizată datoriile pe termen lung dețin o cotă nesemnificativă de 0,03%.
- Datoriile pe termen scurtă cunosc o descreștere în structura pasivului de la 21,2% în anul 2011 la 11,1%, determinat de diminuarea valorică cu -51,3% în 2013 față de 2011 înregistrând suma de 4 812,9 mii lei la finele perioadei analizate.
- Evoluția patrimoniului întreprinderii înregistrează o descendență în ultimul an de analiză, cauzată de diminuarea esențială a datoriilor pe termen scurt.

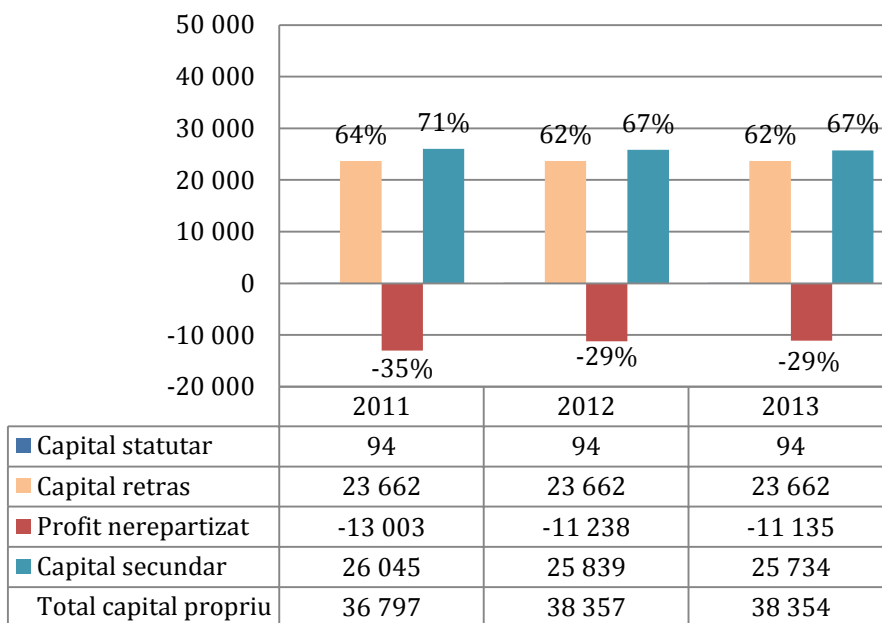
**Concluzii:**

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

**Analiza Capitalului Propriu**

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

**Figura 49. Structura și evoluția Capitalului Propriu**



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

**Constatări:**

- Pe parcursul perioadei analizate capitalului propriu se majorează cu 4,2% atingînd valoarea de 38 354 mii lei la finele anului 2013.
- Structura capitalului propriu în perioada de analiză este formată din capital retras și capital secundar, profitul nerepartizat diminuează considerabil valoarea capitalului propriu.
- La finele perioadei analizate structura capitalului propriu este prezentată astfel:
  - Capital secundar – 67%i
  - Capital retras – 62%
  - profitul nerepartizat - cca. -29%%
  - capitalul statutar suplimentar - cca. 0,2%.
- Profitul nerepartizat este format doar din pierderi, însă de la an la an aceste pierderi se diminuează, atingînd valoarea de -11 135 mii lei în 2013 diminiundu-se cu -14,4% față de anul 2011.
- Profitul nerepartizat diminuează considerabil valoarea capitalului propriu, iar valoarea pozitivă a capitalului propriu este datorată doar faptului că sunt înregistrate la capital retras și cel secundar mijloacele fixe primite în gestiunea economică de la Primăria or. Edineț.

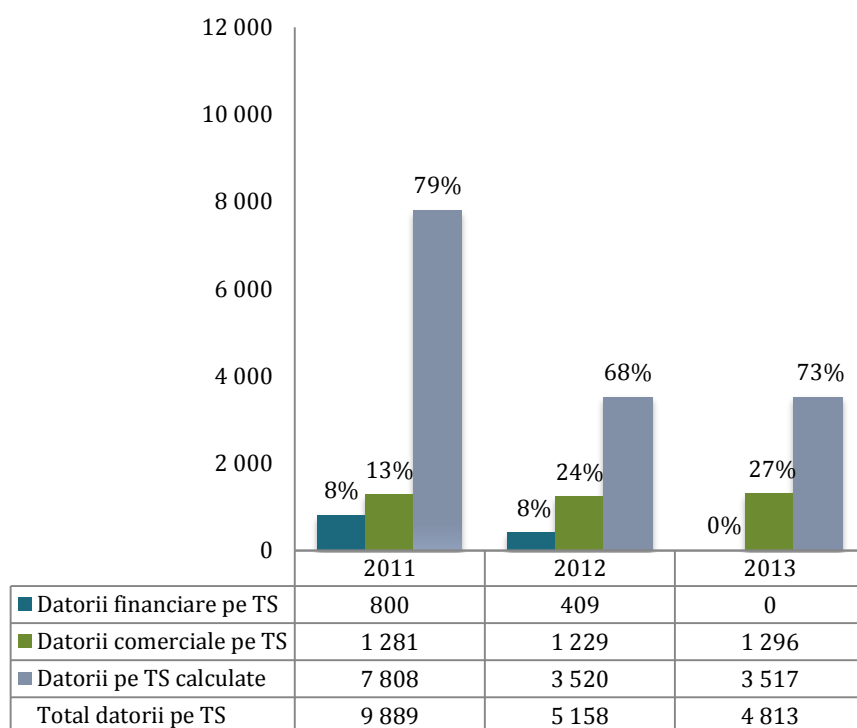
### Analiza Datoriilor pe Termen Lung

Datoriile pe Termen Lung sunt formate doar din Finanțări și Încasări cu Destinație Specială care înregistrează o valoare de 12,5 mii lei pe tot parcursul perioadei analizate, iar la finele anului acestea dețin o pondere de 0,03% din totalul pasivelor.

### Analiza Datoriilor pe Termen Scurt

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

Figura 50. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț

#### Constatări:

- Valoarea datoriilor pe termen scurt pe parcursul perioadei analizate este în descreștere, înregistrând în ultimul an de analiză (anul 2013) valoarea de 4 813 mii lei, ce prezintă o descreștere cu -51,3% față de anul 2011. Factorii de influență ai acestei fluctuații sunt datoriile calculate pe termen scurt (Figura 50).
- La începutul perioadei analizate compania deține credit pe termen scurt de 800 mii lei ce era reflectat la datoriile financiare pe termen scurt, care a fost rambursat pînă la finele anului 2013.
- Datoriile comerciale pe termen scurt sunt formate în proporție de 95% din datoriile privind facturile comerciale și 5% din avansuri primite. Datoriile comerciale pe termen scurt se majorează cu +1,2% pe parcursul perioadei analizate.
- Datoriile pe termen scurt calculate înregistrează o descreștere în structura datoriilor pe termen scurt de la 79% în anul 2011 la 73% în anul 2013, iar valoric diminuîndu-se cu -55,0% înregistrând o valoare de 4 813 mii lei în ultimul an de analiză.

- *La diminuarea datoriilor calculate au influențat datoriile față de buget, care s-au micșorat cu 4 218 mii lei în 2013 comparativ cu 2011.*

În continuare se analizează factorii de influență la modificarea datoriilor privind facturile comerciale pe termen scurt:

**Tabelul 54. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale pe termen scurt 2012-trim. I 2014, lei**

Denumirea creditorilor	Obiect contract	2012	2013	trim. I 2014	Structura pe verticală			Evoluția, % 2013 / 2012
					2012	2013	trim. I 2014	
SRL Aherman L.M	Marfă	17 000	1 715	42 435	1,4%	0,1%	2,5%	-89,9%
Centrul Sănătate Publică Edineț	Servicii terți	105 590	93 698	72 707	8,9%	7,6%	4,4%	-11,3%
FRED Edineț RED-NORD VEST	Servicii terți	689 370	712 856	1 041 001	57,8%	57,7%	62,4%	3,4%
Gloria – Qvarc SRL	Marfa	29 513	40 712	104 739	2,5%	3,3%	6,3%	37,9%
Asociația „Apa – Canal” Chișinău	Servicii terți	193 266	193 266	193 266	16,2%	15,7%	11,6%	0,0%
Altele	Marfă, Servicii terți	158 141	192 659	214 367	13,3%	15,6%	12,8%	21,8%
<b>Total</b>		<b>1 192 880</b>	<b>1 234 906</b>	<b>1 668 515</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>3,5%</b>

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM «Apă - Canal” Edineț**

**Constatări:**

*La modificarea datoriilor pe termen scurt comerciale au influențat următorii factori:*

- *Cea mai mare majorare a datoriilor comerciale de 3% a fost înregistrată la compania RED-NORD VEST care este și cel mai important furnizor pentru companie, cota datoriilor fiind de 57,8% - 57,7% pe parcursul anilor 2012-2013.*
- *Cota datoriilor a Asociației Apă Canal Chișinău se diminuează de la 16,2% în 2012 la 15,7% în 2013.*
- *Datoriile către compania Gloria-Qvarc SRL s-au majorat cu 37,9% ajungând la valoarea de 40,7 mii lei la finele anului 2013.*
- *Ponderea datoriilor a altor furnizori constituie 12,8% la finele anului 2013, fiind în creștere cu 21,8% față de anul 2011.*

**3.3.2.2 Analiza rezultatelor financiare**

În tabelul următor vom analiza rezultatele financiare pe verticală și pe orizontală. La analiza pe verticală se consideră anul de bază 2011, iar la analiza pe orizontală ponderea este calculată raportat la vânzările nete.

**Tabelul 55. Rezultatele financiare**

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe verticală			Analiza pe orizontală		
<b>Vânzări nete</b>	<b>10 797,5</b>	<b>13 861,5</b>	<b>13 823,1</b>	100%	100%	100%	100%	+28,4%	+28,0%
Alimentare cu apă	5 867,3	8 423,7	8 021,4	54%	61%	58%	100%	+43,6%	+36,7%
Canalizare	4 464,5	5 366,9	5 559,7	41%	39%	40%	100%	+20,2%	+24,5%
Vînzare mărfuri	321,1	44,2	3,1	3%	0%	0%	100%	-86,2%	-99,0%
Contracte de construcții	144,5	26,7	238,9	1%	0%	2%	100%	-81,5%	+65,3%
<b>Costul vânzărilor</b>	<b>9 805,5</b>	<b>9 306,2</b>	<b>10 354,5</b>	91%	67%	75%	100%	-5,1%	+5,6%
Alimentare cu apă	6 444,9	6 283,0	6 867,7	60%	45%	50%	100%	-2,5%	+6,6%
Canalizare	3 010,6	2 956,7	3 231,9	28%	21%	23%	100%	-1,8%	+7,3%
Vînzare mărfuri	320,9	44,3	55,9	3%	0%	0%	100%	-86,2%	-82,6%
Contracte de construcții	29,1	22,3	199,1	0%	0%	1%	100%	-23,6%	+583,7%
<b>Profitul brut</b>	<b>991,9</b>	<b>4 555,3</b>	<b>3 468,6</b>	9%	33%	25%	100%	+359,2%	+249,7%
Alimentare cu apă	-577,5	2 140,7	1 153,7	-5%	15%	8%	100%	-470,7%	-299,8%
Canalizare	1 453,9	2 410,2	2 327,8	13%	17%	17%	100%	+65,8%	+60,1%
Vînzare mărfuri	0,2	-0,0	-52,8	0%	0%	0%	100%	-104,7%	-30949,1%
Contracte de construcții	115,4	4,5	39,8	1%	0%	0%	100%	-96,1%	-65,5%
<b>Alte venituri operaționale</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>60,0</b>	0%	0%	0%	100%	-	-
<b>Cheltuieli comerciale</b>	<b>598,6</b>	<b>602,6</b>	<b>685,1</b>	6%	4%	5%	100%	+0,7%	+14,5%
<b>Cheltuieli generale și administrative</b>	<b>3 656,7</b>	<b>2 531,3</b>	<b>2 514,8</b>	34%	18%	18%	100%	-30,8%	-31,2%
Alimentare cu apă	1 987,1	1 538,3	1 459,3	18%	11%	11%	100%	-22,6%	-26,6%
Canalizare	1 512,0	980,1	1 011,5	14%	7%	7%	100%	-35,2%	-33,1%
Vînzare mărfuri	108,7	8,1	0,6	1%	0%	0%	100%	-92,6%	-99,5%
Contracte de construcții	48,9	4,9	43,5	0%	0%	0%	100%	-90,0%	-11,2%
<b>Alte cheltuieli operaționale</b>	<b>3 345,7</b>	<b>585,6</b>	<b>479,9</b>	31%	4%	3%	100%	-82,5%	-85,7%
Alimentare cu apă	1 997,0	265,4	238,4	18%	2%	2%	100%	-86,7%	-88,1%
Canalizare	932,9	124,9	112,2	9%	1%	1%	100%	-86,6%	-88,0%
Vînzare mărfuri	99,4	1,9	1,9	1%	0%	0%	100%	-98,1%	-98,0%
Contracte de construcții	9,0	0,9	6,9	0%	0%	0%	100%	-89,6%	-23,4%
<b>Profit (pierdere) din activitatea operațională</b>	<b>-6 609,0</b>	<b>835,8</b>	<b>-151,2</b>	-61%	6%	-1%	100%	-112,6%	-97,7%
Rezultatul din activitatea de investiții	307,0	-3 116,1	52,8	3%	-22%	0%	100%	-1115,0%	-82,8%
Rezultatul din activitatea financiară	205,4	205,4	205,4	2%	1%	1%	100%	-	-
Rezultatul excepțional: profit	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	100%	-	-
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-6 096,6	-2 074,9	107,0	-56%	-15%	1%	100%	-66,0%	-101,8%
<b>Profit (pierdere) net</b>	<b>-6 096,6</b>	<b>-2 074,9</b>	<b>107,0</b>	-56%	-15%	1%	100%	-66,0%	-101,8%

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM «Apă - Canal» Edineț

### Constatări:

- Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor persoanelor fizice și juridice în următoarele sectoare de activitate: apă și canalizare, curățirea sanitară, vânzarea mărfurilor și produselor, lucrări de reparație și construcție.
- Vânzările totale au cunoscut o creștere în decursul perioadei analizate cu +28%, de la 10 797,5 mii lei în 2011 la 13 823,1 mii lei în 2013.
- Cele mai mari vânzări la Întreprindere provin din:
  - Alimentare cu apă ce deține o cotă de 54%-58%, a înregistrat o creștere a vânzărilor cu +36,7% în decursul a trei ani analizați, de la 5 867,3 mii lei în 2011 la 8 021,4 mii lei în anul 2013;
  - Ponderea Serviciilor de canalizare în anul 2013 este de 40%, diminuându-se cu 1% în structura vânzărilor, dar majorându-se valoric cu +24,5% față de 2011.
- Costul vânzărilor au avut o tendință de creștere de cca. 5 ori mai mică față de ritmul de creștere a vânzărilor, majorându-se de la 9 805,5 mii lei în 2011 la 10 354,5 mii lei în 2013 sau doar cu +5,6%. Aceasta ne demonstrează că în perioada analizată a fost dusă o politică eficientă de reducere a cheltuielilor directe și indirecte de producere.
- Odată cu diminuarea costurilor în raport cu vânzările, a avut loc majorarea profitului brut de cca. 3,5 ori în 2013 față de 2011, înregistrând la finele perioadei prognozate valoarea de 3 468,6 mii lei sau o marjă brută de 25% față de 9% în 2011.
- Pe tot parcursul perioadei analizate compania deține profit din activitatea operațională, iar cele mai profitabile sectoare de activitate sunt:
  - Activitatea serviciilor de canalizare unde a fost obținut profit brut de 1 453,9 mii lei în 2011 ce a fost majorat cu +60,1% ajungând în 2013 la valoarea de 2 327,8 mii lei, iar marja brută a înregistrat creștere de la 13% în 2011 la 17% în 2013;
  - În primul an analizat Serviciile de alimentare cu apă **au cunoscut pierderi din activitatea operațională de - 577,5 mii lei**, însă în anul 2013 a fost obținută valoarea pozitivă a profitului brut de 1 153,7 mii lei cu marja brută de 8%;
- Un factor pozitiv a fost diminuarea cheltuielilor de administrare a afacerii și altor cheltuieli operaționale cu -31,2% și respectiv cu -85,7% în 2013 față de anul 2011, **însă profiturile obținute din activitatea operațională nu sunt suficiente pentru a acoperi cheltuielile de administrare a afacerii și alte cheltuieli operaționale;**
- Rezultatele din activitatea de investiții provin din ieșirea activelor materiale pe termen lung, astfel pierderile înregistrate în anul 2012 de -3 116,1 mii lei au fost cauzate de casarea activelor materiale uzate, iar veniturile de 52,8 mii lei în 2013 au provenit din ieșirea activelor materiale.
- Rezultatele din activitatea de financiară provin din venituri din active intrate cu titlul gratuit.
- Profitul net a înregistrat o creștere considerabilă de la valoarea negativă de -6 096,6 mii lei în 2011 la 107,0 mii lei în 2013, astfel doar în ultimul an de analiză valoarea profitului e pozitivă datorită rezultatelor obținute din activitatea investițională și financiară.

### Concluzii:

- + La finele perioadei analizate se îmbunătățește considerabil situația financiar-economică a companiei, fiind înregistrat primul profit pozitiv, însă obținut nu datorită activității operaționale a companiei dar din rezultatul activității financiare. În caz dacă compania va tinde la îmbunătățirea activității în continuare, vor fi efectuate rezultate considerabile.

**Analiza Veniturilor**

În continuare vom analiza veniturile obținute din sectorul apă și canalizare după valoare și volume și după categoria de consumatori.

**Tabelul 56. Structura și evoluția vânzărilor în dependență de volum și consumatori, m3 și lei**

		2011	2012	2013	Evoluție, %	
					2012/2011	2013/2011
<b>APEDUCT</b>	<b>Volumul realizat a apei în expresie valorică și bănească</b>					
	Persoane juridice					
	<b>Vânzări nete, lei</b>	<b>2 993 020</b>	<b>5 487 393</b>	<b>5 087 845</b>	<b>+83,3%</b>	<b>+70,0%</b>
	% din vânzări apeduct	51,0%	65,1%	63,4%		
	<b>Volum realizat, m3</b>	<b>143 653</b>	<b>273 805</b>	<b>236 893</b>	<b>+90,6%</b>	<b>+64,9%</b>
	% din volum apă realizată	38,5%	53,8%	50,2%		
	Populația					
	<b>Vânzări nete, lei</b>	<b>2 874 329</b>	<b>2 936 307</b>	<b>2 933 552</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+2,1%</b>
	% din vânzări apeduct	49,0%	34,9%	36,6%		
	<b>Volum realizat, m3</b>	<b>229 946</b>	<b>234 905</b>	<b>234 684</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+2,1%</b>
	% din volum apă realizată	61,5%	46,2%	49,8%		
	<b>Volum de apă total realizată, m3</b>	<b>373 599</b>	<b>508 710</b>	<b>471 577</b>	<b>+36,2%</b>	<b>+26,2%</b>
	<b>Volum de apă total extrasă, m3</b>	<b>1 707 019</b>	<b>1 727 334</b>	<b>1 623 258</b>	<b>+1,2%</b>	<b>-4,9%</b>
	Pierderi, m3	1 333 420	1 218 624	1 151 681	-8,6%	-13,6%
%	78,1%	70,5%	70,9%	-9,7%	-9,2%	
<b>Total vânzări apeduct, lei</b>	<b>5 867 349</b>	<b>8 423 700</b>	<b>8 021 397</b>	<b>+43,6%</b>	<b>+36,7%</b>	
<b>CANALIZARE</b>	<b>Volumul realizat a apei reziduale în expresie valorică și bănească</b>					
	Persoane juridice					
	<b>Vânzări nete, lei</b>	<b>3 173 977</b>	<b>4 049 264</b>	<b>4 178 099</b>	<b>+27,6%</b>	<b>+31,6%</b>
	% din vânzări canalizare	71,1%	75,4%	75,2%		
	<b>Volum apă reziduală, m3</b>	<b>148 004</b>	<b>206 596</b>	<b>212 855</b>	<b>+39,6%</b>	<b>+43,8%</b>
	% din volum apă reziduală	54,6%	40,6%	45,1%		
	Populația					
	<b>Vânzări nete, lei</b>	<b>1 290 540</b>	<b>1 317 629</b>	<b>1 381 571</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+7,1%</b>
	% din vânzări canalizare	28,9%	24,6%	24,8%		
	<b>Volum apă reziduală, m3</b>	<b>122 909</b>	<b>125 488</b>	<b>131 578</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+7,1%</b>
	% din volum apă reziduală	45,4%	24,7%	27,9%		
	<b>Total volum apă reziduală, m3</b>	<b>270 912</b>	<b>332 085</b>	<b>344 433</b>	<b>+22,6%</b>	<b>+27,1%</b>
	<b>Total vânzări nete canalizare, lei</b>	<b>4 464 517</b>	<b>5 366 893</b>	<b>5 559 670</b>	<b>+20,2%</b>	<b>+24,5%</b>
	<b>Total apă și canalizare, lei</b>	<b>10 331 866</b>	<b>13 790 593</b>	<b>13 581 067</b>	<b>+33,5%</b>	<b>+31,4%</b>

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

**Constatări:**

- Veniturile întreprinderii municipale obținute din comercializarea apei persoanelor fizice s-au majorat valoric cu 2,1% față de anul 2011 atingând în anul 2013 valoarea de 2 933,5 mii lei, iar ponderea acestora în totalul activității apeductului s-a diminuat de la 49,0% în 2011 la 36,6% în 2013. Cu același ritm de creștere s-a majorat volumul de apă realizat populației, de la 229,9 mii m<sup>3</sup> în 2011 la 234,6 mii m<sup>3</sup>.
- Veniturile obținute de la persoanele juridice din activitatea de comercializare a apei s-a majorat considerabil, de la 2 993,0 mii lei în 2011 la 5 087,8 mii lei în 2013 sau cu 70,0%, ce a contribuit la majorarea în structura vânzărilor de la 51,0% la 63,4% datorită extinderea serviciilor față de instituțiile bugetare și agenții economici. Cu cca. 4% mai puțin s-a majorat volumul de apă realizat persoanelor juridice. Ritmul de creștere mai mare al vânzărilor față de volumul realizat este datorat faptului că s-a majorat ponderea persoanelor juridice ce consumă apa după un tarif mai mare.
- Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare pentru persoanele juridice reflectă faptul că odată cu majorarea volumului de ape uzate recepționate cu +43,8%, s-au majorat vânzările cu 31,6%, iar la persoanele fizice ritmul de creștere în expresie valorică și bănească fiind același.
- Un factor pozitiv este micșorarea volumului de apă extrasă în anul 2013 cu -4,9%, pe când volumul de apă realizată din contra s-a majorat cu +26,7%, ceea ce înseamnă că compania și-a redus scurgerile de apă cu -13,8% comparativ cu anul 2011.

**Concluzii:**

Din cauza tarifului diferențiat la agenți economici și instituțiile bugetare, odată cu modificarea structurii consumatorilor se diferențiază și ritmul de creștere al volumului vânzărilor față de volumul de apă realizat. Astfel, pentru serviciile de apă diferența între ritmul de creștere al vânzărilor cu cel al volumului realizat este cauzat de majorarea consumatorilor ce utilizează tariful mai mare, iar la serviciile de canalizare e invers, ritmul de creștere mai mare a volumului realizat decât mărimea vânzărilor este cauzat de majorarea consumatorilor ce achită un tarif mai mic.

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

**Tabelul 57. Tarifele pentru consumatori din orașele Edineș și Cupcini**

Categorია de consumatori	Tariful		Data aprobării
	apă potabilă	apă reziduală	
Populația	12,50	10,50	16.09.2009
Întreprindere bugetare	19,15	15,00	16.09.2009
pentru consumatori care procură apă în volum de 15 000 m <sup>3</sup>	21,50	19,00	16.09.2009
Alți consumatori	25,05	21,80	16.09.2009

**Sursa: Deciziile consiliului orășenesc Edineș**

**Constatări:**

- În anul 2009, tarifele la apă și la serviciile de canalizare s-au aprobat conform Deciziei Consiliului Orășenesc Nr. 27/1 din 16 septembrie 2009.
- În decursul a cinci ani nu au fost actualizate tarifele la apă și serviciile de canalizare, iar în condițiile când prețurile se majorează anual, nu se respectă principiile economice ce prevăd acoperirea cheltuielilor cu venituri. Astfel, din această cauză compania suportă pierderi ce sunt reflectate în Tabelul 55.



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

**Tabelul 58. Evoluția vânzărilor la alimentare cu apă în dependență de categoria de consumatori și tarif**

**Venituri nete pe categorii de consumatori (apa)**

Apeduct	2011	2012	2013	Evoluție, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Agenți economici</b>					
<b>Volum realizat, m3</b>	131 938	263 481	225 872	<b>+99,7%</b>	<b>+71,2%</b>
<i>% din volum apă - pers.juridice</i>	91,8%	96,2%	95,3%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	2 768 678	5 289 689	4 876 793	<b>+91,1%</b>	<b>+76,1%</b>
<i>% din vânzări - pers.juridice</i>	92,5%	96,4%	95,9%		
<b>Tarif mediu, lei/m3</b>	21,0	20,1	21,6	<b>-4,3%</b>	<b>+2,9%</b>
<b>Instituții bugetare</b>					
<b>Volum realizat, m3</b>	11 715	10 324	11 021	<b>-11,9%</b>	<b>-5,9%</b>
<i>% din volum apă - pers.juridice</i>	8,2%	3,8%	4,7%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	224 342	197 705	211 052	<b>-11,9%</b>	<b>-5,9%</b>
<i>% din vânzări - pers.juridice</i>	7,5%	3,6%	4,1%		
<b>Tarif mediu, lei/m3</b>	19,15	19,15	19,15		
<b>Total volum realizat persoane juridice, m3</b>	<b>143 653</b>	<b>273 805</b>	<b>236 893</b>	<b>+90,6%</b>	<b>+64,9%</b>
<b>Total vânzări persoane juridice, lei</b>	<b>2 993 020</b>	<b>5 487 393</b>	<b>5 087 845</b>	<b>+83,3%</b>	<b>+70,0%</b>

**Volumul realizat a apei în expresie valorică și bănească**

Apeduct	2011	2012	2013	Evoluție, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Edineș</b>					
<b>Volum realizat, m3</b>	169 100	173 564	171 770	<b>+2,6%</b>	<b>+1,6%</b>
<i>% din volum apă - populație</i>	73,5%	73,9%	73,2%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	2 113 753	2 169 542	2 147 123	<b>+2,6%</b>	<b>+1,6%</b>
<i>% din vânzări apă - populație</i>	73,5%	73,9%	73,2%		
<b>Tarif mediu, lei/m3</b>	12,5	12,5	12,5		
<b>Cupcini</b>					
<b>Volum realizat, m3</b>	60 846	61 341	62 914	<b>+0,8%</b>	<b>+3,4%</b>
<i>% din volum apă - populație</i>	26,5%	26,1%	26,8%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	760 576	766 765	786 430	<b>+0,8%</b>	<b>+3,4%</b>
<i>% din vânzări apă - populație</i>	26,5%	26,1%	26,8%		
<b>Tarif mediu, lei/m3</b>	12,5	12,5	12,5		
<b>Total volum realizat populația, m3</b>	<b>229 946</b>	<b>234 905</b>	<b>234 684</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+2,1%</b>
<b>Total vânzări Populația, lei</b>	<b>2 874 329</b>	<b>2 936 307</b>	<b>2 933 552</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+2,1%</b>

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

**Constatări:**

- Pe tot parcursul perioadei analizate pentru persoane fizice (populație) tariful rămâne neschimbat de 12,5 lei/m<sup>3</sup>, iar la persoane juridice tariful variază între 19,15 – 25,05 lei/m<sup>3</sup>.
- Dacă să analizăm vânzarea apei în dependență de localitățile deservite, atunci observăm cea mai mare pondere a volumului de apă realizat și a vânzărilor este în or. Edineș de cca. 73,2%, iar în or. Cupcini ponderea este de 26,8%.

- *Tariful mediul al agenților economici în ultimii trei ani s-a majorat cu 2,9%, de la 21,0 lei/m<sup>3</sup> la 21,6 lei/m<sup>3</sup>, aceasta fiind determinată de majorarea volumul vânzărilor într-un ritm mai mare decât volumului de apă realizată, din motivul majorării segmentului de consumatori ce achită tarifele mai mari pentru apă.*
- *Pe parcursul perioadei analizate, evoluția vânzărilor atât valorică cât și cantitativă, obținute de la instituțiile bugetare, sunt într-o scădere constantă, dimîndu-se cu -5,9% în 2013 față de 2011.*

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

**Tabelul 59. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori**

**Venituri nete pe categorii de consumatori (reziduri)**

Canalizare	2011	2012	2013	Evoluție, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Agenți economici</b>					
<b>Volum, m<sup>3</sup></b>	132 564	192 757	199 659	<b>+45,4%</b>	<b>+50,6%</b>
<i>% din volum - pers.juridice</i>	89,6%	93,3%	93,8%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	2 942 377	3 841 679	3 980 159	<b>+30,6%</b>	<b>+35,3%</b>
<i>% din vânzări - pers.juridice</i>	92,7%	130,8%	135,7%		
<b>Tarif mediu, lei/m<sup>3</sup></b>	22,2	19,9	19,9	<b>-10,2%</b>	<b>-10,2%</b>
<b>Instituții bugetare</b>					
<b>Volum, m<sup>3</sup></b>	15 440	13 839	13 196	<b>-10,4%</b>	<b>-14,5%</b>
<i>% din volum - pers.juridice</i>	10,4%	6,7%	6,2%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	231 600	207 585	197 940	<b>-10,4%</b>	<b>-14,5%</b>
<i>% din vânzări - pers.juridice</i>	7,3%	5,1%	4,7%		
<b>Tarif mediu, lei/m<sup>3</sup></b>	15,0	15,0	15,0		
<b>Total volum - persoane juridice, m<sup>3</sup></b>	<b>148 004</b>	<b>206 596</b>	<b>212 855</b>	<b>+39,6%</b>	<b>+43,8%</b>
<b>Total vânzări - persoane juridice, lei</b>	<b>3 173 977</b>	<b>4 049 264</b>	<b>4 178 099</b>	<b>+27,6%</b>	<b>+31,6%</b>

**Volumul realizat a apei reziduale în expresie valorică și bănească**

Canalizare	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Edineț</b>					
<b>Volum, m<sup>3</sup></b>	86 524	88 808	92 653	<b>+2,6%</b>	<b>+7,1%</b>
<i>% din volum - populație</i>	70,4%	70,8%	70,4%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	908 503	932 484	972 851	<b>+2,6%</b>	<b>+7,1%</b>
<i>% din vânzări - populație</i>	70,4%	70,8%	70,4%		
<b>Tarif, lei/m<sup>3</sup></b>	10,5	10,5	10,5		
<b>Cupcini</b>					
<b>Volum, m<sup>3</sup></b>	36 384	36 681	38 926	<b>+0,8%</b>	<b>+7,0%</b>
<i>% din volum - populație</i>	29,6%	29,2%	29,6%		
<b>Vânzări nete, lei</b>	382 037	385 145	408 720	<b>+0,8%</b>	<b>+7,0%</b>
<i>% din vânzări - populație</i>	29,6%	29,2%	29,6%		
<b>Tarif, lei/m<sup>3</sup></b>	10,5	10,5	10,5		
<b>Volum total - canalizare, m<sup>3</sup></b>	<b>122 909</b>	<b>125 488</b>	<b>131 578</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+7,1%</b>
<b>Vânzări nete totale - canalizare, lei</b>	<b>1 290 540</b>	<b>1 317 629</b>	<b>1 381 571</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+7,1%</b>

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

**Constatări:**

- Tarifele pe tot parcursul perioadei analizate nu a cunoscut schimbări.
- Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele fizice (populația), a înregistrat o creștere cu 7% atât valoric cât și cantitativ pe parcursul perioadei analizate.
- **Volumul vânzărilor obținute de la instituțiile bugetare s-au diminuat cu -14,5% în 2013 față de 2011.**
- Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la agenții economici a înregistrat creștere mai mare a volumului apei reziduale captate decât vânzările nete, ceea ce înseamnă că s-a majorat ponderea agenților economici ce plătesc un tarif mai mic pentru servicii.

**Concluzii:**

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la prestarea serviciilor de canalizare (Tabelul 59) depinde de categoria de consumatori și de volumul utilizat de aceștia, deoarece tarifele stabilite la agenții economici și instituțiile bugetare sunt mai mari comparativ cu tarifele stabilite la populație (persoanele fizice). De aceea populația utilizează o cantitate mai mare de ape reziduale față de agenții economici, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mică, în schimb ce agenții economici utilizează o cantitate mai mică de ape reziduale, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mare. Diferența aceasta dintre cantitatea utilizată și valoarea vânzărilor este explicată prin politica tarifară și prin păstrarea caracterului social – reducerea poverii de plată pentru consumatorii casnici și compensarea diferenței prin majorarea tarifului la agenții economici. De aceea consumul utilizat de agenții economici la apă și canalizare este unul dintre factorii de influență la evoluția veniturilor.

**Analiza Costului**

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

În tabelul următor vom reflecta costul vânzărilor, valoarea și volumul acestora pe activitatea de apeduct și canalizare, pentru a analiza tendința costului în dinamică comparativ cu tendința vânzărilor în dinamică după volum și valoare. Ca perioadă de referință s-a luat anul 2011.

**Tabelul 60. Analiza costului vânzărilor în dinamică**

				Evoluția, %	
	2011	2012	2013	2012/2011	2013/2011
<b>Volumul de vânzări, mii m3</b>	<b>644,51</b>	<b>840,79</b>	<b>816,01</b>	<b>+30,5%</b>	<b>+26,6%</b>
Apă	373,6	508,7	471,6	+36,2%	+26,2%
Canalizare	270,9	332,1	344,4	+22,6%	+27,1%
<b>Costul vânzărilor, mii lei</b>	<b>9 455,47</b>	<b>9 239,74</b>	<b>10 099,55</b>	<b>-2,3%</b>	<b>+6,8%</b>
Apă	6444,9	6283,0	6867,7	-2,5%	+6,6%
Canalizare	3010,6	2956,7	3231,9	-1,8%	+7,3%
<b>Costul vânzărilor pe m<sup>3</sup></b>					
Apă	17,3	12,4	14,6	-28,4%	-15,6%
Canalizare	11,1	8,9	9,4	-19,9%	-15,6%

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

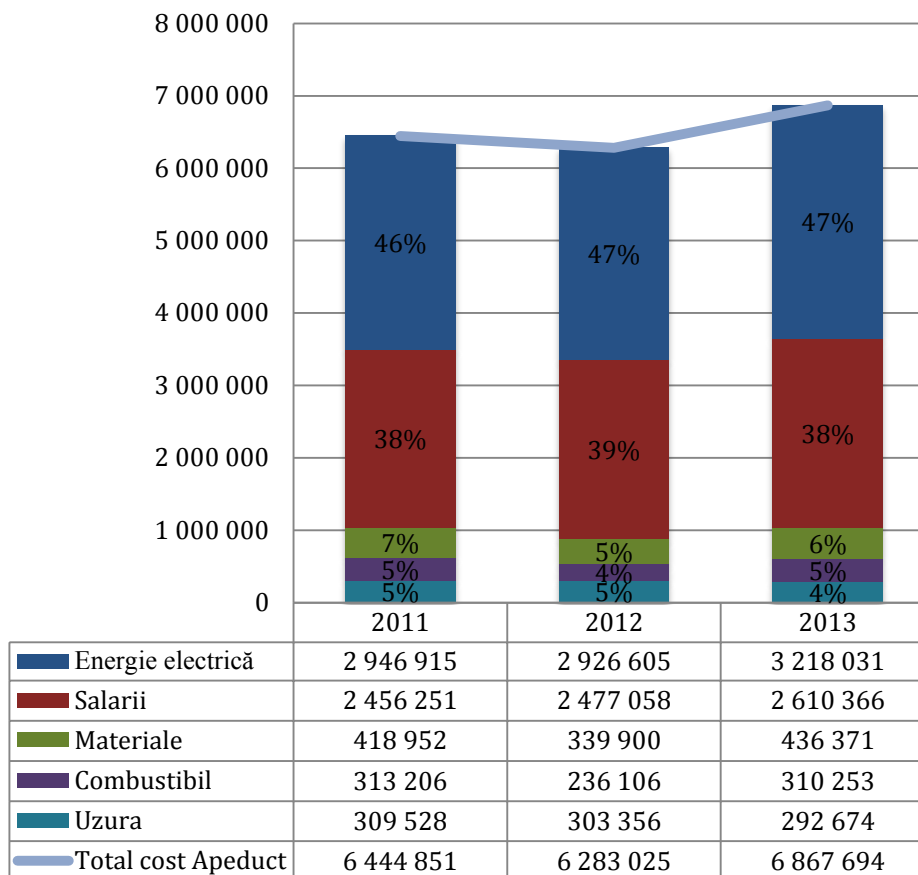
**Constatări:**

- Ritmul de creștere a costului la apă și la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a volumului de vânzări este mai mic de cca. 3,9 ori, ceea ce determină diminuarea costurilor și majorarea profitabilității.

- Datorită eficientizării cheltuielilor la activitatea de aprovizionare cu apă, costul vânzărilor pe 1 m<sup>3</sup> de apă se micșorat cu -15,6%, de la 17,3 lei/m<sup>3</sup> în 2011 la 14,6 lei/m<sup>3</sup> în 2013.
- Costul vânzărilor la serviciile de canalizare la fel s-a diminuat cu -15,6% în decursul a trei ani de zile, de la 11,1 lei/m<sup>3</sup> la 9,4 lei/m<sup>3</sup>.

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

**Figura 51. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă, lei și %**



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

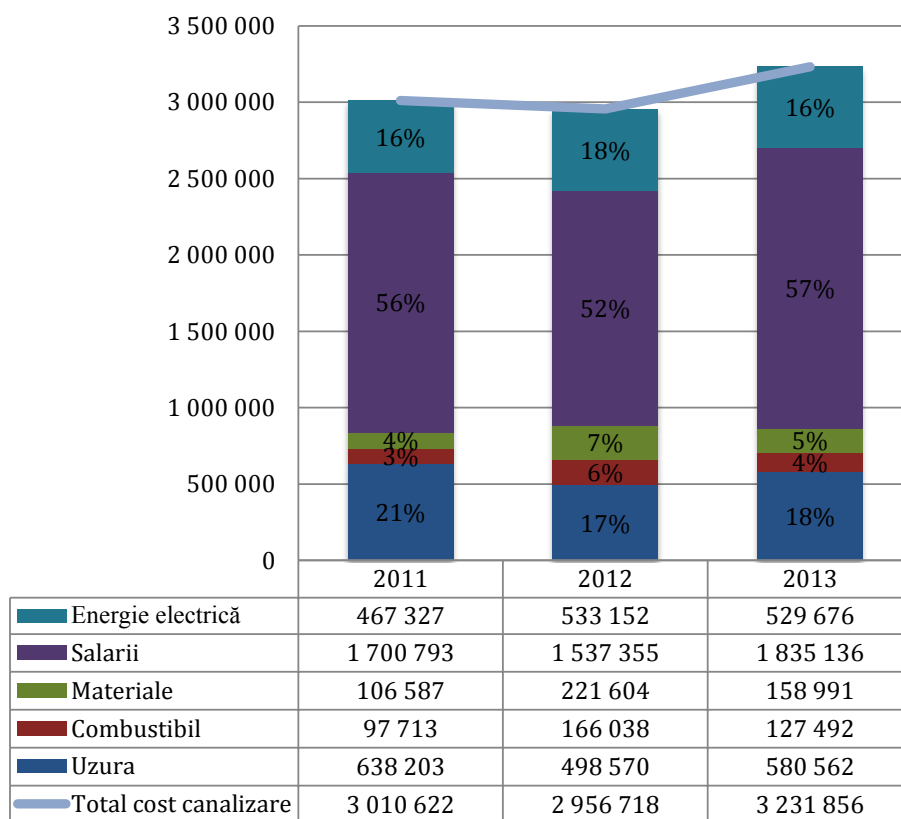
**Constatări:**

- Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical).
- Evoluția costului la apă a cunoscut un trend lent de creștere, înregistrând creșteri la consum de energie electrică cu +9,2% și majorarea salariilor cu +6,3% în 2013 față de anul 2011.
- Consumul de energie electrică este principalul factor de influență în formarea costului la apă ce deține o pondere de 46%-47% în total costuri de comercializare a apei. Cauzele care generează consumul înalt de energie electrică sunt:
  - scurgeri de apă cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
  - erori de contorizare
  - pierderi și deversări la înmagazinare

- pierderi pe bransamente până la punctul de contorizare
- Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate), în decursul a trei ani de zile salariile practic nu s-au schimbat în pondere, deținând 38%.
- Pe parcursul perioadei analizate structura cheltuielilor practic nu s-a modificat esențial.

În Tabelul 60 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 52 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

**Figura 52. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei**



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

**Constatări:**

- Evoluția costului la serviciile de canalizare înregistrează o majorare de +7,3% în 2013 față de 2011.
- Principalii factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare sunt salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical) înregistrând o pondere de 56%-57% din total cheltuieli înregistrând o creștere în perioada analizată cu 7,9% și mai apoi energia electrică, ce au avut o creștere valorică cu 13,3%, iar cota deținând de 16%.
- O pondere semnificativă în structura cheltuielilor deține uzura cu cota de 21%-18%.

## Analiza cheltuielilor

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

Cheltuielile din activitatea operațională se divizează pe categorii de cheltuieli:

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

În Tabelul 61 sunt reflectate cheltuielile Întreprinderii și evoluția acestora în dinamică în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

Tabelul 61. Analiza cheltuielilor în dinamică

	2011	2012	2013	Structura pe verticală, %			Evoluția, %	
				2011	2012	2013	2012/2011	2013/2011
<b>Volumul de vânzări, mii m3</b>	<b>644,5</b>	<b>840,8</b>	<b>816,0</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>+30,5%</b>	<b>+26,6%</b>
Apă	373,6	508,7	471,6	58%	61%	58%	+36,2%	+26,2%
Canalizare	270,9	332,1	344,4	42%	39%	42%	+22,6%	+27,1%
<b>Costul vânzărilor, mii m3</b>	<b>9 455</b>	<b>9 240</b>	<b>10 100</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-2,3%</b>	<b>+6,8%</b>
Apă	6 444,9	6 283,0	6 867,7	68%	68%	68%	-2,5%	+6,6%
Canalizare	3 010,6	2 956,7	3 231,9	32%	32%	32%	-1,8%	+7,3%
<b>Cheltuielile comerciale, mii lei</b>	<b>599</b>	<b>603</b>	<b>685</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>+0,7%</b>	<b>+14,5%</b>
Operații de marketing	15,9	16,2	17,6	3%	3%	3%	+1,6%	+10,6%
Salarii	582,7	586,0	667,5	97%	97%	97%	+0,6%	+14,6%
<b>Cheltuieli generale și administrative, mii lei</b>	<b>3 657</b>	<b>2 531</b>	<b>2 515</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-30,8%</b>	<b>-31,2%</b>
uzura mijloacelor fixe	31,5	33,7	31,5	1%	1%	1%	+7,1%	+0,2%
reparatia mijloacelor fixe	69,6	90,4	311,2	2%	4%	12%	+29,8%	+346,8%
Salarii	777,8	713,2	924,9	21%	28%	37%	-8,3%	+18,9%
impozite, taxe si plati	2 319,3	920,2	932,9	63%	36%	37%	-60,3%	-59,8%
privind protectia muncii	43,6	115,4	61,1	1%	5%	2%	+164,9%	+40,2%
lucrari de cercetari stiintifice si proiectare	0,0	20,0	141,5	0%	1%	6%		
alte cheltuieli	414,9	638,3	111,7	11%	25%	4%	+53,9%	-73,1%
<b>Alte cheltuieli, mii lei</b>	<b>3 345,7</b>	<b>585,6</b>	<b>479,9</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-82,5%</b>	<b>-85,7%</b>
Amenzi, penalitati	3 264,7	400,8	320,9	98%	68%	67%	-87,7%	-90,2%
Arenda curenta	79,8	86,6	85,1	2%	15%	18%	+8,5%	+6,6%
Dobânzi	1,2	98,3	39,4	0%	17%	8%	+8088,8%	+3183,8%
din vnzarea altor active curente	0,0	0,0	34,5	0%	0%	7%		
<b>Total cheltuieli</b>	<b>17 056</b>	<b>12 959</b>	<b>13 779</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-24,0%</b>	<b>-19,2%</b>
Apă	10 850,8	8 533,5	8 994,2	64%	66%	65%	-21,4%	-17,1%
Canalizare	6 205,6	4 425,8	4 785,1	36%	34%	35%	-28,7%	-22,9%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM «Apă - Canal» Edineț

### Constatări:

- Conform Tabelul 61, ne demonstrează că pe parcursul perioadei analizate cheltuielile comerciale sunt în creștere cu +14,5% înregistrând la finele anului 2013 suma de 685 mii lei, fiind formată în proporție de 97% din salarii pentru colectatori, iar 3% din operații de marketing;

- *Cheltuielile generale și administrative din contra se diminuează cu cca. -31,2% în anul 2013 față de 2011 din contul diminuărilor impozitelor și taxelor plătite la stat cu -59,8%. Astfel la finele perioadei analizate cheltuielile generale și administrative înregistrează valoarea de 2 515 mii lei. Al doilea după mărime al costurilor sunt salariile administrației avînd cota de 21% în 2011 și de 37% în 2013, care s-au majorat valoric cu 18,9%.*
  - *Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt impozitele, salariile și reparația mijloacelor fixe.*
- *Alte cheltuieli operaționale la fel ca și cele generale și administrative cunosc o diminuare, însă una mai mare de cca. -85,7% în 2013 față de 2011. Acestea fiind constituite pe perioada analizată din:*
  - *Amenzi și penalități: 98% - 67%;*
  - *Arenda curentă: 2%- 18%;*
  - *Dobînzi: 0% la 8%.*
- *Toate cheltuielile ce nu sunt legate nemijlocit de activitatea de producere se atribuie fiecărei activități în dependență de cota deținută în volumul total al vânzărilor, astfel, dacă să însumăm toate cheltuielile companiei și vom diviza după principalele surse de vânzări atunci vom primi:*
  - *Cheltuieli totală Apă – 10 850,8 mii lei în 2011 și 16 132,4 mii lei în 2013, cu o cotă de 64-65% și o diminuare de -17,1% față de 2011;*
  - *Cheltuieli totală Canalizare – 6 205,6 mii lei în 2011 și 9 998,7 mii lei în 2013, cu o cotă de 36-35% și o diminuare de -22,9% față de 2011.*

**Concluzii:**

*La efectuarea analizei rezultatelor financiare sa constatat că, calculația serviciilor se efectuează pe sectoare și tipuri de activitate, atît pe cheltuielile directe ce țin nemijlocit de activitatea operațională, cât și pe cheltuielile indirecte ce țin de gestiunea afacerii.*

**3.3.2.3 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 62. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei**

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Activitatea operațională</b>					
Incasari banesti din vanzari	12 192 234	14 563 748	13 501 826	+19,5%	+10,7%
Plati banesti furnizorilor si antreprenorilor	7 437 259	7 265 672	7 421 949	-2,3%	-0,2%
Plati banesti salariatilor	3 622 603	5 384 690	5 634 815	+48,6%	+55,5%
Plata dobanzilor	1 200	98 264	39 405	+8088,7%	+3183,8%
Plata impozitului pe venit	98 972	186 571	0	+88,5%	-100,0%
Alte incasari ale mijloacelor banesti	0	0	0	-	-
Alte plăți ale mijloacelor bănești	953 920	1 622 574	481 074	+70,1%	-49,6%
<b>Fluxul net MB din Activitatea Operațională</b>	<b>78 280</b>	<b>5 977</b>	<b>-75 417</b>	<b>-92,4%</b>	<b>-196,3%</b>
<b>Activitatea de investiții</b>					
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
<b>Fluxul net MB din Activitatea de Investiții</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
<b>Activitatea financiară</b>				-	-
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-
<b>Fluxul net MB din Activitatea de Investiții</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
<b>Flux net total</b>	<b>78 280</b>	<b>5 977</b>	<b>-75 417</b>	<b>-92,4%</b>	<b>-196,3%</b>
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	19 785	98 065	104 042	+395,7%	+425,9%
<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>98 065</b>	<b>104 042</b>	<b>28 625</b>	<b>+6,1%</b>	<b>-70,8%</b>

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

**Constatări:**

- *Pe parcursul primilor doi ani analizați, fluxul net din activitatea operațională este pozitiv, deoarece plățile nu depășesc încasările din activitatea operațională, iar în ultimul an de analiză fluxul net din activitatea operațională înregistrează o valoare negativă de -75 417 lei, fiind influențată de majorarea semnificativă a plăților salariale cu +55,5% în 2013 față de 2011.*
- *Încasările bănești din vânzări s-au majorat cu +10,7% în 2013 față de 2011, iar plățile pentru furnizori s-au diminuat doar cu -0,2%.*
- *Plăți bănești efectuate salariaților atât de producere cât și aparatului administrativ s-au majorat de la 3 622,6 mii lei în 2011 la 5 634,8 mii lei în 2013.*
- *Pe parcursul perioadei analizate nu au fost efectuate operațiuni în activitatea de investiții și cea financiară, astfel fluxul net din activitatea operațională este egal cu fluxul total.*
- *În anul 2013 soldul mijloacelor bănești înregistrează valoarea de 28 625 lei, obținut datorită existenței în soldul mijloacelor bănești al anului precedent a sumei de 104,4 mii lei.*

**3.3.3 Analiza indicatorilor economico-financiar**

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

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM «Apă - Canal» Edineș, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiar :

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

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiar.



### Analiza indicatorilor de profitabilitate

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

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

**Tabelul 63. Analiza indicatorilor de profitabilitate**

Indicatori	2011	2012	2013
Marja profitului brut (MPB)	9,2%	32,9%	25,1%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-61,2%	6,0%	-1,1%
Marja profitului net (MPN)	-56,5%	-15,0%	0,8%
Marja costului vânzării	90,8%	67,1%	74,9%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-16,6%	-5,4%	0,3%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-13,1%	-4,8%	0,2%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM «Apă - Canal” Edineț

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

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

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

În cazul ÎM «Apă - Canal” Edineț, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv și o evoluție ascendentă pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 22,4%.

Deși Marja Profitului Brut este pozitivă, în primii doi ani de analiză 2011 - 2012 nivelul acesteia nu este suficient pentru acoperirea cheltuielilor operaționale (cheltuielile comerciale, general-administrativ și alte cheltuieli operaționale), de aceea Întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională, înregistrând în mediu valoarea de -18,8% a MPAO. iar în anul 2013 valoarea profitului brut acoperă valoarea cheltuielilor operaționale respectiv Întreprinderea înregistrează profit din activitatea operațională în această perioadă de cca. 0,8%.

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

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

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

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

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

În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț, *marja profitului net înregistrează un nivel negativ pe primii doi ani de analiză*, ceea ce demonstrează că *activitatea acesteia înregistrează pierderi*, însă pierderile sunt în descreștere de la -13,1% în 2011 la -4,8% în 2012, ce prezintă un factor pozitiv, iar în anul 2013 *Întreprinderea generează profit și respectiv marja profitului net este pozitivă de cca. 0,8%*.

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

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

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

Din Tabelul 63 se observă că în situația ÎM «Apă - Canal» Edineț *rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează un nivel negativ pe perioada analiză* ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii înregistrează pierderi în această perioadă, un factor pozitiv este acela că marja este în descreștere de la -16,6% în 2011 la -5,4% în 2012, iar în anul 2013 *ROE este pozitivă*, datorită la profitabilitatea întreprinderii obținută în acest an.

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

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

*Ca și la ROE, Rentabilitatea activelor totale (ROA) este negativă în primii doi ani analizați, cauzată de pierderile înregistrate, respectiv o dată cu înregistrarea profitabilității la Întreprindere în anul 2013, ROA este pozitiv.*

### 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 64. Analiza indicatorilor de lichiditate**

Indicatori	2011	2012	2013
<b>Lichiditatea imediată (cash ratio) (0,2-0,3)</b>	0,01	0,02	0,01
<b>Lichiditatea rapida sau testul acid (quick ratio) (0,7-1,0)</b>	0,17	0,40	0,45
<b>Lichiditatea curenta sau globala (current ratio) (1,5-2,5)</b>	0,32	0,54	0,63

*Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel*

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM «Apă - Canal» Edineț**

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

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

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

În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineș *nivelul ratei lichidității imediate înregistrează un nivel scăzut în anii de analiză, deoarece Întreprinderea nu dispune de suficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

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

$$Rlr = \frac{\text{Creantele pe termen scurt} + \text{Investiții pe termen scurt} + \text{Mijloace bănești}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

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

Conform calculelor efectuate la ÎM «Apă - Canal» Edineș și prezentate în Tabelul 64, *rata lichidității rapide se află în intervalul sub limitele admisibile.* Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, nu avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.

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

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

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

*O valoare sub 1,5 indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente, deoarece datoriile pe termen scurt depășesc cu 59,5% activele curente.*

### **Concluzii:**

*Ratele de lichiditate se află sub limitele admisibile, ceea ce presupune că Întreprinderea, pe parcursul perioadei analizate se confruntă cu mari probleme financiare.*

## **Analiza vitezei de rotație**

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 65 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

**Tabelul 65. Viteza de rotație**

Indicatori		2011	2012	2013
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	52,98	50,99	56,33
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	47,69	48,33	45,69
Viteza de rotație a activelor	ori	0,23	0,32	0,32

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM «Apă - Canal» Edineș

Viteza de rotație a datoriilor debitoare (creanțele) - ne arată perioada medie pe an în care se încasează datoriile debitoare (creanțele).

În contractele încheiate între ÎM «Apă - Canal» Edineș și persoanele juridice, instituțiile publice și persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor comunale, termenul standard de scadență a creanțelor este de până pe data de 25 a lunii următoare de calcul, ceea ce presupune o scadență a creanțelor din momentul calculării și până în momentul achitării este de 20-24 zile. *Dar conform calculelor efectuate a vitezei de rotație a creanțelor ce ne indică termenul de recuperare al acestora la ÎM «Apă - Canal» Edineș este în mediu de 53 zile.* Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

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

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

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 o evoluție descendentă, aceasta fiind o evoluție pozitivă pentru Întreprindere, deoarece presupune că datoriile creditoare se achitau în mediu în 47 zile în anul 2011 scăzând până la 45 zile în anul 2013.*

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

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

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor oscilează între valorile de 0,23 în anul 2011 și 0,32 în anul 2013. 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. Majorarea indicatorului vitezei de rotații a activelor este explicată prin faptul creșterii valorii activelor cu 10% mai puțin decât creșterea valorii vânzărilor nete.

### Analiza capacității de creditare

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

Unul dintre cei mai importanți indicatori analizați la obținerea finanțării, este capitalul propriu, care ne ajută să stabilim mărimea împrumutului. În Tabelul 66 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

**Tabelul 66. Nivelul maxim de credite admisibile, lei**

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	32 688 983	30 538 948	30 225 792
Valoarea creditului suplimentar admisibil	22 787 650	25 268 523	25 400 508
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	(6 691 883)	(2 385 403)	(1 795 166)
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	22 787 650	25 268 523	25 400 508

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM «Apă - Canal» Edineț*

Calcululele efectuate și prezentate în Tabelul 66, reflectă posibilitățile întreprinderii de a apela la resursele externe de finanțare atât pe termen lung cât și pe termen scurt.

Calcularea nivelului maxim de creditare admisibil ne demonstrează că întreprinderea pe parcursul perioadei de analiză își permitea să acceseze credite însă numai credite pe termen lung.

*Atunci când nivelul datoriilor pe termen scurt depășește nivelul activelor curente, accesare creditelor pe termen scurt nu este posibilă, deoarece nivelul lichidităților nu este suficient pentru rambursarea datoriile pe termen scurt într-un timp scurt.*

### Analiza riscului de faliment

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

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

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

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

**Tabelul 67. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment**

	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
X1 - capital circulant / total active	0,07	0,06	0,07
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,28	-0,26	-0,26
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,13	-0,05	0,00
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	0,51	0,54	0,55
X5 - cifra de afaceri / total active	0,23	0,32	0,32
<b>Funcția Z</b>	<b>-0,20</b>	<b>0,21</b>	<b>0,38</b>
<b>Probabilitatea de faliment</b>	risc de faliment	risc de faliment	risc de faliment

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

Dacă funcția Z are limitele de:

- ≤ 1,23 – situație este critică;
- > 1,23 și ≤ 2,89 – situație nu este clară;
- > 2,9 – risc de faliment nu există.

*În tabelul de mai sus, conform rezultatelor obținute a funcției Z demonstrează că, la ÎM «Apă - Canal” Edineț, pe parcursul perioadei analizate, predomină riscul de faliment.*

### Analiza pragului de rentabilitate

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

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

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

În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

**Tabelul 68. Calcularea pragului de rentabilitate**

Indicatori		2011	2012	2013
<b>Pragul de rentabilitate</b>	Lei	51 656 408	10 952 231	14 815 445
<b>„Intervalul de siguranță”</b>	%	-378%	21%	-7%
<b>Influența valoarea vânzărilor</b>	%	-	1,06	0,00
<b>Influența cheltuielilor</b>	%	-	0,90	-0,03
<b>Influența tarifelor</b>	%	-	2,04	-0,25

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM «Apă - Canal» Edineț

În tabelul de mai sus sa calculat pragul de rentabilitate care reprezintă valoarea vânzărilor ce trebuiau atinse în perioada respectivă pentru ca Întreprinderea să nu înregistreze pierderi.

Intervalul de siguranță negativ ne reflectă cu câte % era necesar de majorat vânzările pentru a atinge punctul critic a pragului de rentabilitate, iar intervalul de siguranță pozitiv ne reflectă cu cât % Întreprinderea a depășit punctul critic. Depășirea punctului critic ne reflectă că ÎM «Apă - Canal» Edineț, a înregistrat în anul 2013, profit din activitatea operațională.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- volumul vânzării
- cheltuielile fixe
- tarife

În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț, modificarea intervalului de siguranță a fost influențată de volumul vânzărilor.

### 3.4 Analiza SWOT

#### 3.4.1 Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe</p> <p>+Statele de personal sunt detaliat și concis elaborate, cu coeficienți și adaosuri de remunerare</p> <p>Elaborarea unor studii de fezabilitate, precum și a unui Master Plan pe termen lung</p> <p>+Elaborarea unor dări de seamă anuale către Fondator, în conformitate cu statutul întreprinderii</p> <p>+Practica consecventă de atestare a angajaților</p> <p>+Dotarea integrală a administrației cu tehnică de calcul modernă</p> <p>+Activitatea financiar-contabilă aflată în gestiunea Directorului economic</p> <p>+Inițiative de realizare a fotografiilor locului de muncă și de constituire a unei comisii de bio-etică.</p>	<p>– Lipsa unei strategii integrate și complexe de dezvoltare a întreprinderii</p> <p>– Planificarea strategică este efectuată cu implicare redusă din partea Fondatorului</p> <p>– Lipsa analizei eficienței investițiilor</p> <p>– Datoriile istorice acumulate nu permit majorarea salariilor și aplicarea schemelor de motivare</p> <p>– Nesuținerea atestării de către toți angajații evaluați la începutul anului 2014</p> <p>– Documentația care reflectă structura organizatorică și procesele interne pe sectoare (organigramă, regulamente pe secții) nu există</p> <p>– Reticiența personalului vîrstnic la implementarea noilor tehnologii și practici de producere și comunicare</p> <p>– Analizele economice sunt bazate exclusiv pe datele primare, în lipsa unor analize în dinamică, comparative și cu concluzii argumentate (în lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale)</p> <p>– Utilizarea metodelor de comunicare preponderent verbale</p> <p>– Lipsa unui sistem clar de motivare în baza anumitor indicatori de performanță</p> <p>– Rata mare de fluctuație a personalului</p> <p>– Reducerea salariului mediu a angajaților</p>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<p>! Implementarea proiectelor investiționale preconizate</p> <p>! Ridicarea indicilor de eficiență a angajaților odată cu stingerea datoriilor istorice și aplicarea schemei de premiere conform Regulamentului aprobat</p> <p>! Oportunitatea de a servi drept model de bune practici în domeniu și de completare a documentației necesare, în special în întocmirea statelor de personal</p>	<p>✘ Riscul de neacoperire cu personal (în cazul în care restanțele salariale nu vor fi stinse și a plecării masive a angajaților actuali)</p> <p>✘ Riscul de a nu accesa finanțare suplimentară</p> <p>✘ Sistarea pe termen lung a activității SA”Natur-Bravo”</p> <p>✘ Lipsa Consiliului administrativ și ne-convocarea Consiliului Orășenesc condiționează lipsă de coordonare a unor părți implicate, ce poate duce la situații litigioase</p> <p>✘ Lipsa calității de membru la Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC)</p>

### 3.4.2 Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+Resurse cantitative de apă sunt suficiente</p> <p>+Sursă de apă de suprafață conformă pentru potabilizare</p> <p>+Sistem regional de alimentare cu apă și de canalizare. Servicii prestate pentru 2 orașe: Edineț și Cupcini.</p> <p>+Existența proiectelor de execuție pentru reabilitarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare</p> <p>+Contorizare în procent de 93% la finele anului 2013.</p> <p>+Cerere de apă și servicii de canalizare de către industrie.</p> <p>+Stația de epurare funcțională și apă uzată epurată normativ.</p>	<p>– Pierderi mari de apă, care cresc în ultimii 3 ani (de la 38% în 2011 la 53% în 2013).</p> <p>– Necesitatea unor investiții mari pentru îndeplinirea cerințelor legislației naționale armonizate cu cea al UE</p> <p>– Lipsa unui Master Plan privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare din raionul Dondușeni</p> <p>– Rețele învechite cu durată de viață expirată</p> <p>– Dezvoltare slabă a infrastructurii în mediul rural, component al Unităților Teritoriale Administrative Edineț și Cupcini</p> <p>– Sistemul de alimentare cu apă potabilă, canalizareși epurare a apelor uzate nu acoperă necesitățile comunităților; comunitățile rurale sunt în mod special afectate</p>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<p>! Contorizarea tuturor consumatorilor</p> <p>! Posibilități de creștere a numărului de consumatori</p> <p>! Organizarea verificării metrologice a contoarelor. Înlocuirea contoarelor uzate cu contoare de clasa de precizie „C”.</p> <p>! Implementarea prevederilor stipulate în Legea 303 din 14mai 2014</p> <p>! Armonizarea legislației naționale cu cea al UE</p>	<p>✘ Lipsa fondurilor pentru finanțarea proiectelor și necesarului de renovare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare</p> <p>✘ Schimbări climatice care pot duce la fenomene extreme de inundații/secetă sau insuficiență de apă de suprafață pentru siguranța alimentării cu apă a regiunii .</p> <p>✘ Creșterea riscurilor de sănătate a populației, pe motivul înrăutățirii calității apei potabile în procesul de transportare de la stația de tratare către consumatori.</p>



### 3.4.3 Marketing și relații cu consumatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+Existența unei subdiviziuni separate, specializate pe lucru cu consumatorii	– Lipsa unor proceduri bine definite de lucru cu consumatorii, la fiecare dintre etapele care implică interacțiunea cu aceștia
+Program electronic de evidență a consumatorilor - persoane fizice	– Respectarea doar parțială a cerințelor legale referitoare la furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare ce vizează procesul de lucru cu consumatorii
+Nivel înalt de contractare a consumatorilor	– Utilizarea în procesul de lucru cu consumatorii de documente neactualizate la necesitățile și specificul activității curente ale Întreprinderii
+ Nivel înalt de contorizare a consumatorilor	– Posibilități limitate ale sistemului de evidență a consumatorilor
+Preluarea de către întreprindere a obligațiunii de verificare metrologică a contoarelor	– Lipsa unui program electronic integrat de evidență a consumatorilor atât persoane fizice, cât și persoane juridice
+Sistem bine organizat de colectare a achitărilor curente și a datoriilor de la consumatori	– Lipsa unor campanii permanente de inventariere a stării tehnice a rețelelor interne și a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor
+Sensibilizarea consumatorilor prin intermediul mass-media	– Vizibilitate și sensibilizare redusă a consumatorilor și a publicului larg privind activitatea Întreprinderii
	– Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale
	– Păstrarea decalajului mare, privind politica tarifară, între categoriile de consumatori
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
! Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineș	✘ Lipsa variantei în limba de stat a Regulamentului despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineș
! Intrarea în vigoare la 14.09.2014 a Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare <sup>22</sup>	✘ Prezența fenomenului de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și/sau de canalizare
! Posibilități de extindere a serviciilor în oraș și localitățile adiacente	✘ Prezența surselor proprii de apă la o parte dintre locuitorii și agenții economici din oraș
	✘ Evoluția tarifelor direct condiționată de factorii politici
	✘ Depășirea gradului de suportabilitate a tarifelor actuale în cazul unui consum decent de apă de către consumatorii Întreprinderii (echivalent cu 125l/per/zi)
	✘ Suport decizional, tehnic și financiar limitat din partea APL în desfășurarea activităților, la nivelul cărora are loc interacțiunea nemijlocită cu consumatorul (contractare, montare și exploatare contoare, colectare datorii ș.a.)

<sup>22</sup> Publicat: 14.03.2014 în Monitorul Oficial Nr. 60-65 art Nr: 123

### 3.4.4 Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Întreprinderea elaborează anual politica de contabilitate</i></li> <li>+ <i>Cantitatea de muncă este repartizată pe fiecare angajat din departamentul financiar, ceea ce permite obținerea informației de la responsabilii de elaborarea acestora, identificarea punctelor slabe și înlăturarea lor</i></li> <li>+ <i>Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate</i></li> <li>+ <i>La calculația costului pe activitate reflectat în Raportul de Profit și Pierderi se include cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate</i></li> <li>+ <i>Deține capacități suficiente pentru atragerea resurselor externe în scopul efectuării investițiilor</i></li> <li>+ <i>Viteza de rotație a datoriilor creditoare este relativ normală</i></li> <li>+ <i>Planul de lucru pe sectoare de activitate</i></li> <li>+ <i>Diferență nu mare dintre tariful pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenții economici, instituții bugetare</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Evidența contabilă este efectuată parțial automatizat și este ținută manual pe suport de hârtie.</i></li> <li>– <i>Lipsa unei strategii investiționale</i></li> <li>– <i>Planificarea bugetară pe întreprindere nu se efectuează</i></li> <li>– <i>Tarifele sunt învechite și nu se actualizează odată cu majorarea costurilor</i></li> <li>– <i>Controlul planului de lucru nu se efectuează</i></li> <li>– <i>Nivel scăzut de auto-finanțare a investițiilor</i></li> <li>– <i>Nivel critic lichiditate a întreprinderii</i></li> <li>– <i>Gestionarea ineficientă a creanțelor</i></li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! <i>Implementarea softului specializat (1C) care ar permite evidența financiară integrată</i></li> <li>! <i>Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții</i></li> <li>! <i>Posibilități de extindere pentru conectarea gospodăriilor particulare la rețelele de apeduct și canalizare centralizată;</i></li> <li>! <i>Ridicarea calificării personalului, datorita instruirilor la care poate participa întreprinderea.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <i>Evoluția tarifelor este direct condiționată de factorii politici</i></li> </ul>

## **4. BENCHMARKING**

Analiza benchmarking presupune analiza comparativă a performanțelor unei organizații comparativ cu o altă organizație, care activează în același domeniu de activitate.

Scopul efectuării acestei analize în cadrul lucrării de față, este de a evidenția întreprinderile prestatoare de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, care prin aplicarea unor practici eficiente, au reușit atingerea unor performanțe superioare și de a facilita schimbul de date între acestea, pentru ca în final, prin adaptarea acestor practici verificate, fiecare dintre ele să înregistreze îmbunătățiri în performanța propriei activități.

Importanța acestei metode de analiză este cu atât mai deosebită în domeniul de alimentare cu apă și canalizare cu cât scopul activității acestora nu este unul competitiv, dată fiind situația de monopol deținută în cadrul teritoriului deservit, recunoscută la nivel legal<sup>23</sup>, ci asigurarea unui nivel optim de eficiență în prestarea serviciilor de utilitate publică. Or, pentru întreprinderile ce activează în acest domeniu, analiza benchmarking este cea mai ieftină și eficientă metodă de a îmbunătăți procesele de activitate, prin preluarea practicilor și proceselor care asigură un înalt nivel de eficiență, adaptarea acestora la specificul propriei activități și implementarea acestora în activitatea curentă.

În funcție de modul de desfășurare pot fi deosebite 2 tipuri de benchmarking:

Benchmarking metric – analiza cantitativă a activității întreprinderii într-o perioadă stabilită în comparație cu altă întreprindere, utilizând indicatorii de bază ai activității,

Benchmarking tehnologic – efectuarea de managementul întreprinderii a analizei proceselor de business și compararea acestora cu business procesele întreprinderii țintă.

În cadrul lucrării de față a fost aplicat benchmarkingul metric, prin desemnarea unui șir de indicatori relevanți pentru caracterizarea eficienței activității celor mai importante sectoare din cadrul întreprinderii: management strategic și organizațional, management operațional și tehnic, marketing și relații cu consumatorii și management financiar, inclusiv politica tarifară. Pentru asigurarea comparabilității valorilor indicatorilor selectați, a fost selectat ca perioadă de referință anul 2013, pentru care sunt disponibile datele de la toate întreprinderile. Analiza comparativă a indicatorilor selectați permite evidențierea liderilor la fiecare dintre capitolele enumerate mai sus. Astfel este pusă baza pentru efectuarea individuală, de managementul fiecărei întreprinderi în parte, a benchmarkingului tehnologic.

Pe viitor, se recomandă întreprinderilor care au fost subiectul analizei de față, de a desfășura permanent, cu o periodicitate stabilă, benchmarkingul metric cu alte întreprinderi din domeniu, folosind rețeaua de indicatori propuși mai jos, cu completarea acestora în funcție de propriile necesități. De asemenea, se recomandă monitorizarea permanentă a evoluției ”Indicilor financiari și de producție ai activității întreprinderilor de alimentare cu apă și de canalizare – membre ale Asociației ”Moldova Apă-Canal”” prezentați de aceasta anual, care ar reprezenta o analiză benchmarking la nivel de ramură. Pe viitor, se recomandă aplicarea tehnicii de benchmarking tehnologic, menționată mai sus, prin efectuarea de vizite în teren, observarea proceselor tehnologice, organizarea de programe de interschimb cultural / informațional, interschimb de modele de documente etc.

---

<sup>23</sup> Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008

## **Management Strategic și Organizațional**

Dat fiind faptul că activitatea ce ține de managementul organizațional și resurse umane într-o întreprindere are un caracter foarte complex și dificil de cuantificat în valori numerice, ne-am propus să selectăm doar indicatorii ce sunt cei mai relevanți pentru ramura dată. Evaluarea indicatorilor și valorile lor țin de elementele analizate în baza informațiilor obținute de la Întreprinderile Municipale. Selectarea lor a fost efectuată reieșind din experiența echipei de consultanți ai Proconsulting SRL și ține de reflectarea cât mai reală a situației întreprinderilor în comparație cu valorile considerate pozitive și a celor ce poziționează o întreprindere față de altele din același sector (Apă-Canalizare).

Astfel, indicatorii selectați pentru analiza comparativă în domeniul Management organizațional sunt:

- Gradul de asigurare cu documentație internă
- Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei
- Eficiența sistemului de raportare intern
- Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere
- Capacitatea de atragere a finanțării externe
- Gradul de formalizare a planificării strategice
- Eficiența delegării sarcinilor

Selectarea acestor indicatori are scopul să reflecte amplasarea fiecărei întreprinderi în comparație cu ceilalți participanți ai subiectului de analiză, luând în considerație principalele aspecte care ilustrează activitatea de management organizațional al unei întreprinderi în materie de planificare, organizare, repartizare, control și raportare. Comparația stării de lucruri la întreprinderile analizate a fost efectuată prin detalierea indicatorilor și divizarea lor pe elemente, în baza cărora au fost atribuite puncte de valoare fiecărui element în parte. Totalul punctelor acumulate au fost prelucrate pentru obținerea indicilor individuali pe fiecare indicator în parte și în cele din urmă s-a apreciat poziționarea întreprinderilor analizate una față de alta. În final, au fost calculați indicii agregați în total pe sectoarele de Management Strategic și Organizațional și pe Gestiunea Resurselor Umane pentru fiecare întreprindere.

Rezultatele ne arată cât de bine sunt utilizate tehnicile și instrumentele din domeniile management și resurse umane pentru promovarea și executarea activităților în întreprindere. În final obținem clasamentul fiecărei întreprinderi în raport cu celelalte.

<p align="center"><b>ÎNTRINDEREA</b></p> <p align="center"><b>ELEMENTE ALE INDICATORULUI</b></p> <p><b>DENUMIRE INDICATOR</b></p>		Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL													
Gradul de asigurare cu documentație internă	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fișe de post pentru aparatul administrativ</li> <li>✓ fișe de post pentru muncitori</li> <li>✓ regulament intern pe companie</li> <li>✓ regulamente pe secții/sectoare</li> <li>✓ contracte individuale de muncă</li> <li>✓ organigramă</li> <li>✓ regulament de salarizare/premiere</li> <li>✓ contract colectiv de muncă</li> </ul>	1 element = 1 punct	4	3	6	4	3	6	4	5	5	2	5
Gradul de implicare a Fondatorului in dezvoltarea companiei	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ forme de raportare către Fondator</li> <li>✓ raportarea regulată</li> <li>✓ control exercitat de către Fondator</li> <li>✓ participarea managementului ÎM la ședințele Primăriei</li> </ul>	1 element = 1 punct	1	1	4	4	2	1	3	3	3	1	1

<b>ÎNTRINDEREA</b>	<b>ELEMENTE ALE INDICATORULUI</b>	<b>Calculul pontajului</b>	<b>ÎM „DPAC” Anenii Noi</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Basarabasca</b>	<b>ÎM „GCL” Călărași</b>	<b>ÎM „Servicii Publice” Cimișlia</b>	<b>ÎM „Servicecom” Criuleni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Dondușeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Edineș</b>	<b>ÎM „DPGCL” Fălești</b>	<b>ÎM „Servicii Comunale” Glodeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Ocnița</b>	<b>ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani</b>
<b>DENUMIRE INDICATOR</b>													
Eficiența sistemului de raportare intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rapoarte formalizate</li> <li>✓ raportare regulată</li> <li>✓ operare cu date primare</li> <li>✓ operare cu date secundare</li> <li>✓ datele din rapoarte stau la baza planificării strategice</li> </ul>	1 element = 1 punct	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dotarea cu tehnica de calcul</li> <li>✓ automatizarea evidenței personalului</li> <li>✓ rapoarte electronice</li> <li>✓ analize electronice a rezultatelor și a datelor statistice.</li> </ul>	1 element = 1 punct	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<p align="center"><b>ÎNTEPRINDEREA</b></p> <p align="center"><b>DENUMIRE INDICATOR</b></p>	<p align="center"><b>ELEMENTE ALE INDICATORULUI</b></p>	<p align="center"><b>Calculul pontajului</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „DPAC” Anenii Noi</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „GCL” Călărași</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Servicii Publice” Cimișlia</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Servicecom” Criuleni</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Apă-Canal” Dondușeni</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Apă-Canal” Edineș</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „DPGCL” Fălești</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Servicii Comunale” Glodeni</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Apă-Canal” Ocnița</b></p>	<p align="center"><b>ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani</b></p>
<p>Capacitatea de atragere a finanțării externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ existența unității de personal responsabile pentru identificarea și aplicarea la noi surse de finanțare</li> <li>✓ implicarea Fondatorului la atragerea investițiilor în sector și inițierea a noi proiecte</li> <li>✓ aplicarea de sine stătătoare la noi surse de finanțare</li> <li>✓ existența proiectelor cu finanțare externă implementate</li> <li>✓ gradul de deschidere față de partenerii externi</li> </ul>	<p align="center">1 element = 1 punct</p>	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	3
<p>Gradul de formalizare a planificării strategice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ planuri investiționale</li> <li>✓ bugete anuale</li> <li>✓ planuri pe termen lung (3-5 ani)</li> <li>✓ formalizarea obiectivelor</li> </ul>	<p align="center">1 element = 1 punct</p>	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1
<p>Eficiența delegării sarcinilor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ puține suplینiri de funcții</li> <li>✓ delegări de funcții administrative</li> <li>✓ delegări de funcții operaționale</li> </ul>	<p align="center">1 element = 1 punct</p>	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2

DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Mii m3 / angajat		4,65	9,68	5,2	12,7	6,73	3,83	8,2	5,48	n/a	n/a	7,82
Productivitate apa canalizare, mii lei	Mii lei/ angajat		78	59	86	79	86	30	132	76	n/a	n/a	129
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	%		12,3	21,4	30,9	58,6	24,1	n/a	7,3	52,2	35,1	n/a	18,5
Nivelul salariului mediu la apă	Lei/luna		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417
Nivelul salariului mediu la canalizare	Lei/luna		2417	2735	1167	X <sup>24</sup>	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

<sup>24</sup> La întreprindere nu există sector de servicii pentru canalizarea apelor uzate. De aceea nu este necesitate de personal și nu se calculează salarii.



**ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale “APĂ-CANAL” EDINEȘ**

DENUMIRE INDICATOR	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL														
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Gradul de asigurare cu documentație internă	0,5	0,25	1	0,5	0,25	1	0,5	0,75	0,75	0	0,75	6	2	4,27	4
Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei	0	0	1	1	0,33	0	0,67	0,67	0,67	0	0	4	1	2,18	2
Eficiența sistemului de raportare intern	0	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	1	0	0,5	5	1	2,64	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	0	0	0,7	0,33	0	0,33	0	1	0,7	0	0	4	1	1,82	1
Capacitatea de atragere a finanțării externe	0,33	0,33	0,7	1	0	0,7	1	1	0,33	0,33	0,67	4	1	2,73	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0	3	1	1,55	1
Eficiența delegării sarcinilor	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	3	1	2,45	3
<b>Indici agregați</b>	<b>0,26</b>	<b>0,08</b>	<b>0,70</b>	<b>0,69</b>	<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>	<b>0,88</b>	<b>0,70</b>	<b>0,11</b>	<b>0,35</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregați pentru Managementul Strategic și Organizațional un pontaj mai mare a obținut ÎM „DPGCL” Fălești cu 0,88. Acest fapt a devenit posibil datorită înregistrării valorilor maxime la capitele ce țin de automatizarea proceselor organizatorice, capacitatea de atragere a finanțării externe, gradul de formalizare a planificării strategice și a eficienței în delegarea sarcinilor.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM ”Apă-Canal” Basarabeasca 0,08 și ÎM „Apă-Canal” Ocnîța 0,11. Astfel, ambele întreprinderi au înregistrat valori pozitive a indicilor agregați doar la doi din șapte indicatori. În rest, aceste întreprinderi au înregistrat valori minime la ceilalți indicatori. Metodologia de calcul a indicilor agregați este prezentată în *Anexa 8*.

DENUMIRE INDICATOR	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
	GESTIUNEA RESURSELOR UMANE														
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Productivitatea apa canalizare, mii m3	0,09	0,66	0,15	1,00	0,33	0,00	0,49	0,19	n/a	n/a	0,45	12,7	3,83	5,84	5,48
Productivitate apa canalizare, mii lei	0,47	0,28	0,55	0,48	0,55	0,00	1,00	0,45	n/a	n/a	0,97	132	30	83,9	79
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	0,90	0,73	0,54	0,00	0,67	n/a	1,00	0,12	0,46	n/a	0,78	58,6	7,3	28,9	24,1
Nivelul salariului mediu la apă	0,16	0,08	0,44	0,00	0,08	0,55	0,35	0,66	0,41	0,03	1,00	4417	1750	2659	2685
Nivelul salariului mediu la canalizare	0,42	0,52	0,00	n/a	0,52	0,74	0,63	0,44	0,45	0,83	1,00	4167	1167	2836	2735
<b>Indici agregați</b>	<b>0,41</b>	<b>0,45</b>	<b>0,34</b>	<b>0,37</b>	<b>0,43</b>	<b>0,32</b>	<b>0,69</b>	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,84</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregați Gestiunea Resurselor Umane un pontaj mai mare a obținut ÎM “Gospodăria Comunală” Râșcani cu 0,87. Acest lucru se datorează faptului că ÎM a obținut pontajul maxim la nivelul salariului pe sectoare și la productivitatea în valori bănești.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM “Apă-Canal” Dondușeni 0,32. Cu toate că întreprinderea a obținut punctaj maxim la capitolul productivitatea sectoarelor apă-canalizare în valori fizice, ea a înregistrat cele mai mici valori la capitolul fluctuația angajaților și nivelul salariului mediu în sectorul apă. Un moment important ține și de faptul că întreprinderea nu are sector de canalizare (nu se acordă astfel de servicii). Acest fapt în mare măsură a influențat rezultatul final privind media indicilor agregați.

**Management Operațional și Tehnic**

DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
		Alimentarea cu apă										
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	52,6	40,0	46,6	47,6	54,6	40,5	72,4	46,7	28,4	40,7	33,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m <sup>3</sup> /km/an	4,1	2,3	3,2	4,8	3,0	1,6	10,0	5,0	1,1	1,1	2,0
Consum specific de energie electrică per 1 m <sup>3</sup> de apă dobândită	kw/h/m <sup>3</sup>	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24
Consum specific de energie	kw/h/m <sup>3</sup>	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
electrică per 1 m3 de apă facturată												
Utilizarea capacității de producție apă	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	90	84	89	94 <sup>25</sup> /45 <sub>26</sub>	79	60	75	86	94	61,9	69
<b>Evacuarea apelor uzate</b>												
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m <sup>3</sup>	1,35	1,43	1,38	-	0,46	0,23	0,81	0,98	-	1,58	0,62
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	4,3	41,6	18,1	-	-	10,6	18,3	4,1	-	13,0	11,0

<sup>25</sup> Pentru orașul Cimișlia

<sup>26</sup> Pentru zona de deservire a ÎM ”Servicii Publice Cimișlia”

ÎNTREPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	26	63	53	26/0	25	28	27	43	78	44,3	41,5

**Comentarii:**

Pentru analiza de benchmarking a activității operaționale s-au separat indicatorii analizați pe compartimentele ce țin de activitatea de alimentare cu apă și pe activitatea de canalizare.

Pentru activitatea de alimentare cu apă s-au utilizat 7 indicatori:

1. Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, %
2. Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă, mii m<sup>3</sup>/km/an
3. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă dobândită, kW/h/m<sup>3</sup>
4. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă facturată, kW/h/m<sup>3</sup>
5. Utilizarea capacității de producție apă, %
6. Consum mediu de apă per persoană zi, litri/per/zi
7. Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %

1. **Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, %**, reprezintă ponderea apei nefacturate (ce nu aduce venituri) în totalul apei dobândite, și se calculează după formula:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, \%} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3 - \text{Volumul apei facturate, mii m}^3}{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3} \times 100\%$$

**Apa ce nu aduce venituri** este unul dintre indicatorii performanței operaționale cei mai folosiți și se regăsește și în sistemele de benchmarking internaționale EBS și Ib-Net. Reducerea acestui indicator este un obiectiv pe care îl urmăresc toți operatorii de apă deoarece apa nefacturată presupune costuri neaducătoare de venituri. În contextul în care companiile de apă beneficiază de finanțări pentru înlocuirea rețelelor de alimentare cu apă, aceste

eforturi de îmbunătățire a infrastructurii ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra indicatorului. Acesta nu este însă, singurul factor care influențează valoarea acestui indicator, la fel de importantă fiind preluarea, de către companiile de apă, a unor sisteme mai mici, cu infrastructura nereabilitată.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 72,4% pentru Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 28,4% pentru Glodeni, valoarea mediană de 46,6% s-a înregistrat pentru Călărași. Pierderile mici pentru Glodeni se explică prin faptul că rețelele de alimentare cu apă în această localitate au fost renovate, ceea ce are efecte pozitive asupra indicatorului.

2. **Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă, mii m3/km/an**, reprezintă raportarea volumului de pierderi per lungime de rețele de alimentare cu apă într-o anumită perioadă, și se calculează după formula:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri per 1km de rețea, mii m3 /km/an} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m3} - \text{Volumul apei facturate, mii m3}}{\text{Lungimea rețelelor de alimentare cu apă, km}}$$

*Volumul apei ce nu aduce venituri per 1km de rețea*, la fel ca și indicatorul precedent prezintă pierderile de apă, dar în valori fizice raportat la lungimea rețelelor de apă. Reducerea acestui indicator este un obiectiv pe care îl urmăresc toți operatorii de apă deoarece apa nefacturată presupune costuri care nu aduce venituri.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 10mii/m3/km/an pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 1,1mii/m3/km/an pentru or. Glodeni, valoarea mediană de 3,0mii/m3/km/an s-a înregistrat pentru Criuleni. Valoarea indicatorului, la fel ca și în cazul pierderilor de apă exprimate în procente, demonstrează aceeași situație. Cu o mică excepție valoarea mediană este pentru Criuleni, iar Călărași a obținut o valoare mai mare de mediană.

***Concluzie: Apa care nu aduce venituri, este indicatorul principal al activității de furnizare servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Este un sumar al mai multor activități și indicatori care sunt redați mai jos. Este important de menționat că în procesul de îmbunătățire a indicatorului este necesar de aplicat analiza costurilor și beneficiilor cu scopul selecției celei mai optime și prioritare variante.***

***Recomandare: Elaborarea unui Studiu de evaluare a activelor materiale, preponderent a celor amplasate subteran, cu scopul identificării celor mai critice segmente rețelelor și estimării necesarului financiar pentru înlocuirea acestora.***

3. **Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită, kW/h/m3**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei dobândite/captate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa dobândită, kW /h/m3} = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică, sist. apă kW /h}}{\text{Volumul apei dobândite, m3}}$$

*Consumul specific de energie electrică per un m3 de apă dobândită*, kW/h/m3 este un indicatori de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,42 kW/h/m3 pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,03 kW/h/m3 pentru Glodeni, valoarea mediană de 1,32 kW/h/m3 s-a înregistrat pentru Edineț. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta

localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru distribuție în oraș. Dacă excludem indicii orașului Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 0,81 kW/h/m<sup>3</sup>.

- 4. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă facturată, kW/h/m<sup>3</sup>,** reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei facturate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa facturată, kW / h / m}^3 = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist. apă, kW / h}}{\text{Volumul apei facturate, m}^3}$$

*Consumul specific de energie electrică per un m<sup>3</sup> de apă facturată, kW/h/m<sup>3</sup>* este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,8 kW/h/m<sup>3</sup> pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 0,04 kW/h/m<sup>3</sup> pentru Glodeni, valoarea mediană de 2,59 kW/h/m<sup>3</sup> s-a înregistrat pentru Basarabeasca. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru transportare. Dacă excludem orașul Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 1,7 kW/h/m<sup>3</sup>.

**Concluzie:** *Indicatorul respectiv poate fi comparat în condițiile respectării următoarelor caracteristici tehnici a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare: adâncimea/înălțimea de pompare, materialul conductelor. Dar pentru cazul dat se poate de analizat raportul comparativ dintre orașele incluse în analiza diagnostic. Este important de utilizat consumul specific al curentului electric pentru 1m<sup>3</sup> de apă facturată, deoarece încorporează și pierderile de apă pe rețea.*

**Recomandare:** *Necesită de luat în considerație că consumul de energie total pentru asigurarea alimentării cu apă/apă uzată a consumatorilor nu trebuie să depășească 15-20% din costuri. Din acest motiv se recomandă de a întreprinde măsuri pentru micșorarea pierderilor de apă, prin aceasta contribuind la micșorarea necesității de utilizare a pompelor. Nu se recomandă de a înlocui pompele în cazul existenței a pierderilor de apă care depășesc 30%. Cu acest scop se analizează pierderile de apă pe tronsoane și numai atunci se decide de a investi în înlocuirea pompelor.*

- 5. Utilizarea capacității de producție apă, %,** reprezintă raportul dintre volumul de apă extras/ dobândit și capacitatea de proiect a instalațiilor de captare/dobândire, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție apă} = \frac{\text{Volumul de apă dobândit, m}^3/\text{an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a surselor de apă, m}^3/\text{an}} \times 100\%$$

*Utilizarea capacității de producție apă, %* este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%. Valoarea maximă a acestui indicator este de 81,8 % pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 10,4% pentru Ocnița, valoarea mediană de 35,1 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

**Concluzie:** *Utilizarea capacităților de producție sub nivelul stabilit de proiect este o problemă serioasă în activitatea sectorului de alimentare cu apă și de canalizare din motivul costurilor înalte de întreținere a sistemului. Politica investițională de renovare a infrastructurii practică în țară nu contribuie la redresarea situației financiare a operatorului, prin diferite mecanisme de dezvoltare economică a sectorului.*

**Recomandare:** În procesul de negocieri cu potențialul investitor, de argumentat necesitatea utilizării a unei părți al investiției pentru petrecerea lucrărilor de extindere pentru a crește gradul de utilizare a capacității de producție.

6. **Consum mediu de apă per persoană zi, litri/per/zi**, reprezintă raportul dintre volumul de apă facturat pentru populație și numărul de persoane deservite, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de apă per persoană zi, litri / pers / zi} = \frac{\text{Volumul de apă facturat pentru populație, m}^3 \text{ zi}}{\text{Numărul persoanelor deservite, pers}} \times 1000$$

Consumul specific de apă per persoană zi, reprezintă indicatorul care denotă nivelul cererii de apă în zona deservită. Acest indicator trebuie să se încadreze în grila 95 ÷ 125 litri persoană/zi sau să tindă spre 125 litri/persoană/zi.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 42,6 litri/pers/zi pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 15,9 litri/pers/zi pentru Ocnița, valoarea mediană de 26,4 litri/pers/zi s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

**Concluzie:** Consumul de apă pentru 1 locuitor este cu mult sub nivelul optim și rațional necesar pentru un trai decent și sanitar al populației.

**Recomandare:** Operatorului să întreprindă un Studiu de caz și să evalueze consumul real al populației și respectiv motivul unui consum atât de mic. Obținerea unui tablou realist al consumului de apă ar permite o planificare mai eficientă a programului de dezvoltare a sistemului de alimentare cu apă și respectiv a sistemului de canalizare și de epurare a apelor uzate.

7. **Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %**, reprezintă ponderea gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă din numărul total de gospodării din zona deservită, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, \%} = \frac{\text{Numărul gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă}}{\text{Numărul total de gospodării din zona de deservire}}$$

Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %, este indicatorul care definește intensitatea de conectare la serviciu în zona de deservire. Valoarea acestui indicator trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 94% pentru Glodeni și Cimișlia, valoarea minimă a indicatorului este 60% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 84 % s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

**Concluzie:** Acest indicator este important pentru analiza necesității de a investi în sistem. În corelare cu indicatorul “Consumul de apă pentru 1 persoană și zi” permite de a crește eficiența sistemelor existente și de a calcula eficiența investiției și gradul de recuperare în caz de împrumut. Corectitudinea calculării acestor 2 indicatori va permite Operatorului de servicii să poată asigura suportabilitatea tarifului și realiza o investiție mai eficientă.

**Recomandare:** Organizarea lucrului pentru creșterea credibilității datelor colectate și actualizarea lor periodică.

**Pentru activitatea de canalizare s-au analizat 4 indicatori:**

1. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m<sup>3</sup>
2. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată facturată, kW/h/m<sup>3</sup>



3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %
4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %

1. **Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m3**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare (transportare) și volumul apei uzate recepționată de stația de epurare, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de e. el. pentru apa uzată recepționată de SE, kw /h/m3} = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică pentru transportare ape uzate, kW /h}}{\text{Volumul apei uzate recepționată de SE, m3}}$$

Consumul specific de energie electrică per un m3 de apă uzată recepționată de SE, kW/h/m3 este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,58 kW/h/m3 pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,23 kW/h/m3 pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,98 kW/h/m3 s-a înregistrat pentru Fălești.

2. **Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată, kW/h/m3**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare și volumul apei uzate facturate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa uzată facturată, kW / h / m3} = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist canalizare, kW /h}}{\text{Volumul apei uzate facturate, m3}}$$

Consumul specific de energie electrică per un m3 de apă uzată facturată, kW/h/m3 este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,86kW/h/m3 pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 0,23kW/h/m3 pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,86 kW/h/m3 s-a înregistrat pentru Glodeni.

Concluzie: Acest indicator depinde direct de înălțimea de pompare și de volumele apelor pluviale/ de dren infiltrate în sistemul de canalizare.

Recomandare: Petrecerea frecventă a lucrărilor de inspectare a căminelor și a conductelor de canalizare la subiectul pătrunderii în sistem a apelor parazitare(din exteriorul sistemului).

3. **Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %**, reprezintă raportul dintre volumul de apă uzată epurată și capacitatea de proiect a stației de epurare, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, \%} = \frac{\text{Volumul de apă uzată recepționată de SE, m3/an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a stației de epurare, m3/an}} \times 100\%$$

Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, % este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 41,6 % pentru Basarabeasca, valoarea minimă a indicatorului este 4,1% pentru Fălești, valoarea mediană de 13,0 % s-a înregistrat pentru Ocnîța.

**Concluzie:** *Supradimensionarea stațiilor de pompare și de epurare obligatoriu vor duce la creșterea costurilor de întreținere.*

**Recomandare:** *Conservarea unor segmente ale sistemului de pompare și de epurare, cu scopul micșorării costurilor de întreținere și creșterii productivității instalațiilor și echipamentelor. Automatizarea proceselor ar fi o investiție de succes.*

- 4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %**, reprezintă ponderea gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de canalizare din numărul total de gospodării din zona deservită, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, \%} = \frac{\text{Numărul gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de canalizare}}{\text{Numărul total de gospodării din zona de deservire}}$$

Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %, este indicatorul care definește intensitatea de conectare la serviciu în zona de deservire. Valoarea acestui indicator trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 78% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 25% pentru Criuleni, valoarea mediană de 41,5 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ **Calcularea indicilor agregați**

DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	Alimentarea cu apă (indici agregați)											Valori fizice			
		ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	0,45	0,74	0,59	0,56	0,40	0,73	0,00	0,58	1,00	0,72	0,89	72,4	28,4	45,8	46,6

**ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale “APĂ-CANAL” EDINEȘ**

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cîmîșlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m <sup>3</sup> /km/an	0,66	0,87	0,76	0,58	0,79	0,94	0,00	0,56	1,00	1,00	0,90	10,0	1,1	3,5	3,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m <sup>3</sup>	0,67	0,36	0,23	0,36	0,64	0,52	0,46	0,30	1,00	0,00	0,49	2,4	0,03	1,3	1,3
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	0,65	0,46	0,27	0,39	0,60	0,59	0,00	0,33	1,00	0,15	0,61	4,8	0,04	2,6	2,6
Utilizarea capacității de producție apă	%	0,18	0,63	1,00	0,11	0,27	0,36	0,37	0,38	*	0,00	0,35	81,8	10,4	36,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	0,89	0,39	0,77	0,23	1,00	0,18	0,31	0,68	0,24	0,00	0,86	42,6	15,9	29,4	26,4
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	0,88	0,71	0,85	1,00	0,56	0,00	0,44	0,76	1,00	0,06	0,46	94,0	60,0	80,8	84,0
<b>Media indicilor agregati</b>		<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	<b>0,64</b>	<b>0,46</b>	<b>0,61</b>	<b>0,47</b>	<b>0,23</b>	<b>0,51</b>	<b>0,87</b>	<b>0,27</b>	<b>0,65</b>				
<b>Evacuarea apelor uzate (indici agregati)</b>													<b>Valori fizice</b>			

ÎNTRERINDERA DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cîmîșlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
Consum specific de energie electrică per 1 m <sup>3</sup> de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m <sup>3</sup>	0,17	0,11	0,15	*	0,83	1,00	0,57	0,44	*	0,00	0,71	1,6	0,2	1,0	1,0
Consum specific de energie electrică per 1 m <sup>3</sup> de apă uzată facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	0,57	0,17	0,00	*	0,91	1,00	0,78	0,70	0,76	0,35	0,85	2,9	0,2	1,3	0,9
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	0,01	1,00	0,37	*	*	0,17	0,38	0,00	*	0,24	0,18	41,6	4,1	15,1	13,0
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	0,02	0,72	0,53	0,02	0,00	0,06	0,04	0,34	1,00	0,36	0,31	78,0	25,0	41,1	41,5
<b>Media indicilor agregati</b>		<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,26</b>	<b>0,02</b>	<b>0,58</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,37</b>	<b>0,88</b>	<b>0,24</b>	<b>0,51</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregați pentru sistemul de alimentare cu apă un pontaj mai mare au obținut ÎM “Gospodăria Comunală” Rîșcani cu 0,65 și “Gospodăria Comunal Locativă” Călărași cu 0,64. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM “Apă-Canal” Edineș 0,23.

ÎM “Servicii Comunale” Glodeni a obținut un pontaj de 0,87, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 6 indicatori din 7, deoarece întreprinderea nu gestionează propria sursă de apă.

Pentru serviciul de canalizare, conform indicilor agregați, un pontaj mai mare a obținut ÎM “Apă-Canal” Dondușeni 0,56. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM “Direcția de Producție Apă-Canal” Anenii Noi 0,19.

ÎM “Servicii Comunale Glodeni” a obținut un pontaj mai mare, în valoare de 0,88, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 2 indicatori din 4, deoarece această întreprindere nu gestionează o stație de epurare.

ÎM “Servicecom” Criuleni a obținut un pontaj de 0,58, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 3 indicatori din 4, deoarece la fel întreprinderea nu gestionează o stație de epurare.

ÎM “Servicii Publice” Cimișlia a obținut un pontaj foarte mic de 0,02 deoarece această întreprindere nu are în gestiune un sistem de canalizare. Gradul de acces a populației la servicii de canalizare pentru Cimișlia s-a calculat pentru întreaga localitate, ori și pentru sistemul gestionat de SRL “Făclia”.

Necesită de a concretiza, că indicatorii utilizați în analiza BENCHMARKING redau numai o parte din indicatorii posibili de a fi evaluați. Datele necesare pentru o analiză benchmarking operatorii le colectează și le transmit către AMAC, care le postează în rețeaua internațională IBNET. Este un lucru pozitiv și utilizat de consultanții internaționali. Regretabil este că această “Analiza comparativă” nu are o prioritate în activitățile operatorilor de servicii de alimentare cu apă și de canalizare din Republica Moldova.

## **Marketing și Relații cu Consumatorii**

Factorii propuși pentru realizarea analizei comparative a celor 11 întreprinderi, la capitolul de marketing și relații cu consumatorii, vizează următoarele aspecte:

- prezența în cadrul întreprinderii a unui departament comercial (de lucru cu consumatorii)
- prezența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic
- existența la nivel local a Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare,
- automatizarea evidenței consumatorilor,
- nivelul de contractare a consumatorilor,
- nivelul de contorizare a consumatorilor.

Acești factori au fost selectați, în primul rând, din considerentul implicației lor asupra calității relațiilor consumator – furnizor, precum și asupra satisfacției finale a consumatorului. Argumentarea mai detaliată a selectării factorilor enumerați ca elemente de analiză la capitolul marketing și relații cu consumatorul este prezentată în cele ce urmează.

În condiția în care consumatorii reprezintă un grup extern de interese pentru furnizorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, datorită relației lor foarte apropiate și permanente, canalizarea proceselor legate de consumatori și a punctelor de intrare ale întreprinderii, prin crearea unei subdiviziuni separate, însărcinate cu gestionarea activităților la nivelul cărora are loc interacțiunea directă cu consumatorul, legate în special de contractare, vânzări și colectare a veniturilor (citirea contoarelor, facturarea și colectarea plăților), poate juca un rol esențial în îmbunătățirea comunicării cu consumatorii și modalităților de soluționare a problemelor invocate de ei și în operarea eficientă și eficace în relațiile cu aceștia

Deoarece consumatorii au din ce în ce mai puțin timp, existența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care să permită deservirea fiecărui consumator direct și într-o singură locație, fără a-i solicita să se deplaseze în diferite locații sau să se întoarcă în alte intervale de timp, ar asigura un nivel optim de satisfacție a acestora.

În cadrul Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare<sup>27</sup> se recomandă autorităților administrației publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru și să le coordoneze în mod obligatoriu cu autoritatea publică centrală de specialitate. Existența unui Regulament privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare local va asigura baza legală secundară pentru desfășurarea activității întreprinderii. În plus, descrierea procesuală desfășurată a fiecărei etape de activitate a prestatorului, va asigura unitatea în acțiune la fiecare dintre aceste etape.

Conform Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, furnizorul poate livra apă numai în baza unui contract scris, încheiat cu consumatorul, acesta stabilind relațiile dintre furnizor și consumator privind prestarea și achitarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare. Nivelul de contractare a consumatorilor prezintă un factor decisiv în procesul de activitate a furnizorului de servicii de alimentare cu apă și canalizare. Or, stabilirea clară și definită a termenilor și a condițiilor de prestare a serviciilor asigură reducerea riscurilor.

---

<sup>27</sup> Nr. 303 din 13.12.2013 (Publicat: MO al RM Nr. 60-65 din 14.03.2014, art. 123. Data intrării în vigoare: 14.09.2014)

Nivelul de contorizare a consumatorilor prezintă interes din punct de vedere a relațiilor cu consumatorii, dat fiind faptul că în lipsa organizării evidenței contorizate a consumului de apă, acesta este evaluat în baza normelor de consum, aprobate la nivel de țară și/sau local, fapt ce poate genera un grad scăzut de satisfacție din partea consumatorilor.

DENUMIRE INDICATOR		Indicator	Calcul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Departament comercial (de lucru cu consumatorii)	DA/NU	DA - 1 NU - 0	DA	NU	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NU	DA
			1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ghișeu unic	DA/NU	DA - 1 NU - 0	NU	NU	DA	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regulament local privind folosirea sistemelor comunale de AC	DA/NU	DA - 1 NU - 0	DA <sup>28</sup>	NU	DA <sup>29</sup>	NU	NU	DA <sup>30</sup>	DA <sup>31</sup>	DA <sup>32</sup>	DA <sup>33</sup>	NU	NU	NU
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
Automatizarea	PF	DA/NU	DA - 1	DA <sup>34</sup>	DA <sup>35</sup>	DA <sup>36</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>34</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>37</sup>	DA <sup>37</sup>

<sup>28</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Anenii Noi Nr. 5/4 din 15.10.2003, disponibil în limbile română și rusă

<sup>29</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

<sup>30</sup> Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM “Apă - Canal” or. Dondușeni, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Dondușeni Nr. 11/2 din 14.03.2008

<sup>31</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003, disponibil doar în limba rusă

<sup>32</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Fălești Nr. 08/13 din 29.09.2008

<sup>33</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011

<sup>34</sup> Program Infosapr

<sup>35</sup> Excel

<sup>36</sup> Program de evidență contabilă 1C

<sup>37</sup> Program special

ÎNTRERINDAREA		Indicator	Calcul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunate” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR														
evidenței consumatorilor			<b>NU - 0</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PJ		<b>DA - 1 NU - 0</b>	<b>DA<sup>34</sup></b>	<b>DA<sup>36</sup></b>	<b>DA<sup>36</sup></b>	<b>DA<sup>36</sup></b>	<b>DA<sup>37</sup></b>	<b>DA<sup>37</sup></b>	<b>DA<sup>37</sup></b>	<b>DA<sup>36</sup></b>	<b>DA<sup>37</sup></b>	<b>NU</b>	<b>DA<sup>35</sup></b>
Nivel de contractare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PF}$	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>98</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	<b>68</b>	<b>100</b>
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	PJ	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00
Nivel de contorizare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PF}$	<b>91</b>	<b>73</b>	<b>99,6</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98
	PJ	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99,6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Indici agregați</b>				<b>0,84</b>	<b>0,64</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,78</b>	<b>0,81</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>	<b>0,78</b>



**Comentarii:**

Dintre cele 11 întreprinderi, 9 dispun de secții speciale, la nivelul cărora e concentrat, în multe cazuri doar parțial, procesul de lucru cu consumatorii. ÎM „GCL” Călărași ocupă o poziție specială, datorită existenței în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care asigură canalizarea într-un singur punct a tuturor proceselor care presupun contactul nemijlocit cu consumatorul.

Regulamentul local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare a fost elaborat și aprobat la nivelul a 6 orașe dintre cele analizate, în cele mai dese cazuri acesta fiind o copie mai mult sau mai puțin fidelă a Regulamentului local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Chișinău. Nivelul redus de publicare a acestuia nu asigură un nivel satisfăcător de cunoaștere a prevederilor acestuia de către categoriile de beneficiari vizați de conținutul său. O altă problemă rezidă în nivelul foarte redus de cunoaștere a conținutului regulamentului de către angajații întreprinderii, determinat și determinant al unui nivel redus de aplicare a prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderilor. Astfel, se impune revizuirea conținutului regulamentului, fie elaborarea acestuia acolo unde acesta lipsește, luând în vedere specificul de activitate al fiecărei întreprinderi, publicarea acestuia, precum și aplicarea și respectarea prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderii.

Toate întreprinderile analizate au organizată evidența automată a consumatorilor, atât persoane fizice, cât și persoane juridice, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Ocnița, unde automatizarea evidenței consumatorilor – persoane juridice a fost inițiată doar recent, odată cu achiziționarea softului de evidență contabilă 1C. Funcționalitatea redusă a programelor de evidență a consumatorilor instalate determină necesitatea adaptării acestora la specificul și necesitățile activității fiecărui operator în parte. Integrarea modulului de evidență a consumatorilor cu programul de evidență contabilă, recomandat a fi instalat la fiecare întreprindere, va asigura canalizarea fluxurilor și stocurilor de informații și facilitarea procesului de gestionare și control al acestora.

La capitolul de contractare, așa cum, la o mare parte dintre întreprinderile analizate, nu este dusă evidența contractelor încheiate cu consumatorii, inclusiv a celor cu termenul expirat, datele furnizate prezintă un grad mai mic sau mai mare de eroare. Or, întreprinderile care au declarat că au încheiate contracte cu 100% dintre consumatori, nu dispun de date concrete referitoare la numărul contractelor cu termen expirat, astfel încât să fie posibilă evaluarea % de contracte existente, valabile în momentul efectuării analizei. În aceste circumstanțe se recomandă tuturor întreprinderilor analizate introducerea unui sistem strict de evidență a contractelor încheiate, cu ținerea unor liste a consumatorilor cu care (nu) există încheiate contracte, cu menționarea obligatorie a datei de încheiere și a datei expirării valabilității contractului, conform termenului stipulat în cadrul acestuia. Pentru comoditate și accesibilitate, este recomandabilă ținerea evidenței separate pe categorii de servicii prestate de întreprindere. Această măsură va permite urmărirea permanentă și reîncheierea la timp a contractelor. Introducerea acestor date în baza de date electronică a consumatorilor va asigura automatizarea procesului de generare a listelor consumatorilor cu care e necesar de reîncheiat contractul.

Nivelul de contorizare a consumatorilor – persoane fizice depășește pentru toate întreprinderile analizate, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, nivelul de 90%, iar pentru consumatorii – persoane juridice în 100% dintre cazuri este organizată evidența contorizată a consumului de apă.

Per general, conform valorii indicilor agregați calculați, poziția de frunte la capitolul marketing este deținută de **ÎM „Servicii Comunale” Glodeni** și **ÎM „Apă-Canal” Edineț**, cu un scor total de 0,88 puncte iar la latura opusă se află **ÎM „Apă-Canal” Ocnița**, cu un scor de 0,52 puncte.

Per general, analiza – diagnostic la capitolul de marketing, a celor 11 întreprinderi, a scos în evidență necesitatea unei serii de măsuri care trebuie luate de toate întreprinderile:

- ! *Ajustarea bazei de date a consumatorilor*
- ! *Ajustarea sistemului de facturare*
- ! *Înnoirea și actualizarea termenilor și condițiilor generale de furnizare a serviciilor*

- ! Revizuirea contractelor individuale încheiate cu consumatorii
- ! Diversificarea și perfecționarea modalităților de interacțiune cu consumatorii și cu publicul larg.

**Management Financiar**

În cadrul analizei benchmarking efectuată pentru 11 Întreprinderi Municipale, au fost selectați câțiva indicatori principali ce permit analiza și concluzionarea situației financiare a fiecărei Întreprinderi în parte, calcularea indicilor individuali și compararea indicatorilor între Întreprinderile analizate. Perioada de referință a indicatorilor este anul 2013 (ultima perioadă de efectuare a Analizei Diagnostic).

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
<b>Automatizarea evidenței contabile</b>	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	DA	DA	DA	DA	NU	DA	P	NU	NU
	Pontajul	DA - 1 P - 0,5 NU - 0	0,5	0	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0
<b>Planificarea și Bugetarea</b>	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	P	NU	P	P	P	P	P	NU	NU
	Pontajul	DA - 1 P - 0,5 NU - 0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0
<b>Marja profitului brut la serviciul de apă</b>	%		29	-43	59	14	-4	18	8	22	-1	-64	19
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,76	0,17	1,00	0,63	0,49	0,67	0,59	0,70	0,51	0,00	0,67
<b>Marja profitului brut la serviciul de canalizare</b>	%		-25	43	48	-	2	11	17	28	-1	93	28
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,00	0,58	0,62	-	0,23	0,31	0,36	0,45	0,20	1,00	0,45
<b>Lichiditatea curentă</b>	1,5-2,5		0,51	0,28	0,44	2,26	6,16	0,83	0,63	0,18	0,42	4,79	0,67

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,14	0,04	0,11	0,76	0,00	0,28	0,19	0,00	0,10	0,23	0,21
Durata de recuperare a creanțelor	zile		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Durata de plată a datoriilor creditoare	zile		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Nivelul de îndatorare	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Indici agregați			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

**Comentarii:**

În cadrul analizei de benchmarking, la compartimentul de management financiar s-au analizat 8 indicatori principali:

1. Automatizarea evidenței contabile;
2. Planificarea și Bugetarea;
3. Marja profitului brut la serviciu de apă;
4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare;
5. Lichiditatea curentă;
6. Durata de recuperare a creanțelor;
7. Durata de plată a datoriilor creditoare;
8. Nivelul de îndatorare.

**1. Automatizarea evidenței contabile** – la analiza acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

a. **DA** - în cazul Întreprinderilor Municipale ce dețin program specializat în automatizarea evidenței contabile cum ar fi 1C;

- b. **NU** – în cazul întreprinderilor la care evidența contabilă se ține manual pe suport de hârtie;
- c. **P** – în cazul întreprinderilor la care o parte din operațiunile contabile sunt efectuate automatizat cu suportul unui alt soft decât 1C, iar o parte sunt efectuate manual pe suport de hârtie.

Din 11 Întreprinderi Municipale: 5 sunt automatizate sau în proces de automatizare în programul contabil 1C pe care îl dețin; 4 nu sunt automatizate; iar 2 sunt parțial automatizate.

**2. Planificarea și Bugetarea** – la analiza și acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

- a. **DA** – în cazul Întreprinderilor Municipale ce își planifică veniturile și cheltuielile pe activități și elaborează bugete;
- b. **NU** – în cazul întreprinderilor Municipale cu nu planifică veniturile și cheltuielile pe activități și nici nu elaborează bugetele;
- c. **P** – în cazul întreprinderilor ce își planifică doar veniturile și cheltuielile pe activități.

Planificare și bugetarea la 7 Întreprinderi –se efectuează parțial sub formă de plan de producere fiind planificate doar veniturile și cheltuielile serviciilor prestate iar la 4 Întreprinderi –nu se efectuează.

**3. Marja profitului brut la serviciu de apă** – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de apă și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{ap\acute{a}} = \frac{Vinz_{ap\acute{a}} - Cost_{ap\acute{a}}}{Vinz_{ap\acute{a}}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de apă a fost obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi cu 29% urmată de ÎM „DPGCL” Fălești cu 22%, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de apă este obținută la ÎM „Apă-Canal” Ocnița și ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca. ÎM „GCL” Călărași a înregistrat o marjă de 59%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

**4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare** – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de canalizare și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{canal} = \frac{Vinz_{canal} - Cost_{canal}}{Vinz_{canal}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de canalizare a fost obținută de ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de canalizare este obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi. ÎM „GCL” Călărași și ÎM „Apă-Canal” Ocnița a înregistrat o marjă de 48% și 93%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

**5. Lichiditatea curentă** - este una dintre cele mai importante rate financiare ale unei companii și măsoara capacitatea acesteia de a plăti datoriile pe termen scurt utilizând activele pe termen scurt din bilanț. Se calculează ca raport între activele circulante și totalul datoriilor pe termen scurt. Cu cât valoarea sa este mai mare, cu atât compania are o capacitate mai mare de a-și plăti datoriile curente fără sa apeleze la resurse pe termen lung sau la noi împrumuturi. O valoare subunitară înseamnă ca firma are nevoie să se împrumute sau să vândă o parte din activele imobilizate pentru a-și plăti datoriile și a evita falimentul. Formula de calcul al acestui indicator este următoarea:

$$Lichiditatea\ curent\acute{a} = \frac{Active\ circulante}{Datorii\ pe\ termen\ scurt}$$

Valoarea maximă a acestui indicator este de 6,16 ce este înregistrată la ÎM „Servicecom” Criuleni, iar valoarea minimă este de 0,18 ce este înregistrată la ÎM „DPGCL” Făleşti și este cauzată de valoarea mijloacelor fixe permise de la APL și reflectate la datorii de termen scurt.

**6. Durata de recuperare a creanțelor** – indică ritmul încasării creanțelor concretizate în clienți, debitori. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât creanțele se încasează mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care Întreprinderea recuperează creanțele.

$$DRc = (Creanțe / Vânzări nete) * 365 zile$$

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 32 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Publice” Cimișlia ce recuperează creanțele în 131 zile.

**7. Durata de plată 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:

$$DPdc = (Datorii Comerciale pe Termen Scurt / Vânzări nete) * 365 zile$$

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Apă-Canal” Ocnîța în 7 zile și ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 11 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Comunale” Glodeni ce își achită datoriile creditoare în cca 136 zile.

**8. Nivelul de îndatorare** – evidențiază limita până la care Întreprinderea își finanțează activitatea din alte surse decât cele proprii. În condiții normale de activitate la Întreprinderile clasice, gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 50%. O limită sub 30% indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi iar peste 80% o dependență de credite, situație alarmantă. Acest indicator s-a calculat conform formulei:

$$NÎ = (Datorii Totale / Active Totale) x 100$$

La acest indicatori, cel mai mic nivel de îndatorare îl are ÎM „Servicecom” Criuleni cu 0,4%, iar cel mai mare nivel de îndatorare îl are ÎM „Apă-Canal” Ocnîța cu cca. 100%.

Conform valorii indicilor agregați calculați, locul cel mai de frunte la capitolul managementului financiar îl ocupă ÎM „Servicecom” Criuleni cu 0,72 puncte și ÎM „DPGCL” Făleşti cu 0,61 puncte, iar la latura opusă se află ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca cu un scor de 0,33 puncte.

**Politica Tarifară**

DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunate” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 <sup>38</sup>	1,0	0,6	0,8	1,1	3,8	0,7	1,2
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	%	8,4	4,7	5,7	2,2 <sup>17</sup>	4,9	4,2	6,2	4,9	8,6	8,2	6,3
Acoperirea costurilor de tarif apă		1,13	0,74	1,1	0,99	0,9	1,24	0,94	1,07	0,99	0,78	0,95
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată		0,64	0,87	1,02	-	1,09	1,16	1,1	1,04	0,99	0,82	0,82
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă		1,0	0,9	1,03	0,84	1,08	0,99	0,81	1,34	0,92	0,94	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată		0,63	1,02	1,09	-	1,62	1,03	0,93	1,33	1,0	0,95	0,94
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă		2,77	4,0	1,7	1,5	3,26	2,36	2,01	3,23	4,16	2,37	2,34
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată		2,77	3,78	2,3	-	4,42	3,7	2,08	2,49	3,88	2,27	2,5

<sup>38</sup> Numai pentru serviciul apă

**Comentarii:**

Pentru politica tarifară s-au utilizat 8 indicatori:

1. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)
2. Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)
3. Acoperirea costurilor de tarif apă
4. Acoperirea costurilor de tarif apă uzată
5. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă
6. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată
7. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă
8. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată

**1. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)**

Reprezintă indicatorul ce arată capacitatea de plată a consumatorilor, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\%$$

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat tarifele aprobate și consumurile efective de servicii. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 3,8% pentru Glodeni (depășește pragul de 3%) , valoarea minimă a indicatorului este 0,6% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 1,% s-a înregistrat pentru Criuleni.

**2. Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)**

Reprezintă indicatorul ce arată capacitatea de plată a consumatorilor, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\%$$

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat costurile serviciilor și un consum calculat de 125 litri/persoană/zi. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 8,6% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 4,2% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 5,7% s-a înregistrat pentru Călărași.

**3. Acoperirea costurilor de tarif apă**

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă, lei/m}^3}{\text{Costul apei, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,99 s-a înregistrat pentru Glodeni și Cimișlia.

#### **4. Acoperirea costurilor de tarif apă uzată**

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă uzată, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă uzată} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă uzată, lei/m}^3}{\text{Costul apei uzate, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

#### **5. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă**

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă} = \frac{\frac{\text{Venituri apă, lei}}{\text{Volumul de apă facturată, m}^3}, \text{ lei/m}^3}{\text{Tariful mediu apă aprobat apă, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,9 s-a înregistrat pentru Criuleni.

#### **6. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată**

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată} = \frac{\frac{\text{Venituri apă uzată, lei}}{\text{Volumul de apă uzată facturată, m}^3}, \text{ lei/m}^3}{\text{Tariful mediu aprobat apă uzată, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

#### **7. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă**

Reprezintă indicatorul ce arată diferența dintre tariful apă aprobat pentru populație și agenți economici, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă} = \frac{\text{Tariful apă aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,16 pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 1,5 pentru Cimișlia, valoarea mediană de 2,37 s-a înregistrat pentru Ocnia.



**8. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată**

Reprezintă indicatorul ce arată diferența dintre tariful apă uzată aprobat pentru populație și agenți economici, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată} = \frac{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,42 pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 2,08 pentru Edineț, valoarea mediană de 2,5 s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ **Calcularea indicilor agregați**

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
DENUMIRE INDICATOR															
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Acoperirea costurilor de tarif apă	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01

<b>ÎNTEPRINDEREA</b>	<b>ÎM „DPAC” Anenii Noi</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Basarabasca</b>	<b>ÎM „GCL” Călărași</b>	<b>ÎM „Servicii Publice” Cimișlia</b>	<b>ÎM „Servicecom” Criuleni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Dondușeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Edineț</b>	<b>ÎM „DPGCL” Fălești</b>	<b>ÎM „Servicii Comunale” Glodeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Ocnita</b>	<b>ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani</b>				
<b>DENUMIRE INDICATOR</b>															
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă	0,52	0,06	0,92	1,00	0,34	0,68	0,81	0,35	0,00	0,67	0,68	4,16	1,5	2,7	2,37
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată	0,71	0,27	0,91	*	0,00	0,31	1,00	0,82	0,23	0,92	0,82	4,42	2,08	3,02	2,5
<b>Media indicilor agregati</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,67</b>	<b>0,69</b>	<b>0,56</b>	<b>0,68</b>	<b>0,59</b>	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregati pentru politica tarifară un pontaj mai mare au obținut ÎM "Direcția de Producție Gospodăria Comunal Locativă" Fălești cu 0,72. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Servicii Comunale" Glodeni 0,25.

Indicii Medii Agregate Cumulative

În tabelul de mai jos putem vedea valorile medii cumulative a indicilor agregate pe fiecare întreprindere, care în final ne arată clasamentul fiecărei ÎM una față de alta.

ÎNTEPRINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineș	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL	0,26	<b>0,08</b>	0,7	0,69	0,19	0,5	0,6	<b>0,88</b>	0,7	<b>0,11</b>	0,35
GESTIUNEA RESURSELOR UMANE	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	<b>0,32</b>	0,69	0,37	0,44	0,43	<b>0,84</b>
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Alimentarea cu apă	0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	<b>0,23</b>	0,51	<b>0,87</b>	0,27	0,65
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Evacuarea apelor uzate	<b>0,19</b>	0,5	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	<b>0,88</b>	0,24	0,51
MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII	0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	<b>0,88</b>	0,87	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>	0,78
MANAGEMENT FINANCIAR	0,51	<b>0,33</b>	0,7	0,54	<b>0,72</b>	0,57	0,48	<b>0,61</b>	0,44	0,44	0,52
POLITICA TARIFARĂ	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	0,45	0,5
<b>TOTAL CUMULATIV</b>	<b>0,46</b>	<b>0,42</b>	<b>0,58</b>	<b>0,48</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	<b>0,62</b>	<b>0,64</b>	<b>0,35</b>	<b>0,59</b>
	8	9	4	7	6	5	5	2	<b>1</b>	<b>10</b>	3

**ANEXE**

**Anexa 1. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineș pentru elaborarea condițiilor tehnice**

**A P R O B**  
 Director general  
 Î.M. ”Apă – Canal” Edineș

\_\_\_\_\_ V.Sorocan

„ 15 ” ianuarie 2013

**C A L C U L**  
 pentru elaborarea condițiilor tehnice

Nr.		Populație, fără întocmirea schemelor  lei.	Agenți economici, fără întocmirea schemelor.  lei	Populație, cu întocmirea schemelor.  lei	Agenți economici, cu întocmirea schemelor.  lei
1.	Salariul inginerului	29,61	48,48	87,03	105,90
2.	Salariul șoferului	16,09	26,52	26,52	36,95
3.	Salariul lăcătușului	28,71	28,71	28,71	28,71
4.	Asistența socială și medicina	19,72	27,48	37,70	45,46
5.	Fond de rezerve pentru concedii 15%	11,16	14,52	21,34	25,73
6.	Amortizarea automobilului	5,59	5,59	5,59	5,59
7.	Piese de schimb	6,19	6,19	6,19	6,19
8.	Fondul de reparații	6,19	6,19	6,19	6,19
9.	Benzină 1,0 x 13,95 x 2	27,90	27,50	27,50	27,50
10.	Unsoare 0,18l x 15,0	2,70	2,70	2,70	2,70
11.	Amortizarea anvelopelor	3,20	3,20	3,20	3,20
	<b>Total:</b>	<b>157,06</b>	<b>197,48</b>	<b>253,07</b>	<b>294,52</b>
	Cheltuieli de regie 22%	34,55	43,44	55,68	64,79
	<b>Total</b>	<b>191,61</b>	<b>240,92</b>	<b>308,75</b>	<b>359,31</b>
	Rentabilitatea 14%	26,82	33,73	43,23	50,30
	<b>- Total</b>	<b>218,43</b>	<b>274,65</b>	<b>351,98</b>	<b>409,61</b>
	TVA 20%	43,69	54,93	70,40	81,92
	<b>TOTAL:</b>	<b>262,12</b>	<b>329,58</b>	<b>421,63</b>	<b>491,53</b>

Inginer secția tehnică

Gh.Nistor

Sursa: Î.M. „Apă - Canal” Edineș

**Anexa 2. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineț pentru conectare la apeductul orășenesc**

**A P R O B**  
 Director general  
 Î.M. “Apă – Canal” Edineț

\_\_\_\_\_ V. Sorocan

„ 15” ianuarie 2013

**C A L C U L**  
 pentru conectare la apeductul orășenesc  
 fără costul furniturilor

Nr. d/o		PE Ø=20-50 lei	PE Ø=63-110 lei	Fontă Ø=150.. lei	Oțel Ø=150... lei	Asbest Ø=150... lei
1	2	3	4	5	6	7
	Referință RpSA40	k=1,9	k=2,3	k=3,6	k=1,9	k=2,7
1.	Salariu sudor	-	-	16,96	16,96	-
2.	Salariu șofer	16,09	16,09	16,09	16,09	16,09
3.	Salariu lăcătuș	52,65	66,03	103,56	52,65	77,52
4.	Asistența socială și medicală	18,21	21,76	36,20	18,21	24,81
5.	Fondul de rezerve pentru concedii 15%	10,31	12,32	19,12	10,31	14,04
6.	Amortizarea automobilului	5,59	5,59	5,59	5,59	5,59
7.	Piese de schimb pentru auto.	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19
8.	Fondul de reparații	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19
9.	Benzină 1,0 lt x 13,95 x 2	27,90	27,90	27,90	27,90	27,90
10.	Ulei 0,18 lt x 15	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
11.	Amortizarea anvelopelor	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20
	Total cheltuieli directe	149,03	167,97	243,70	165,99	184,23
12.	Cheltuieli de regie 22%	32,79	36,95	53,61	36,52	40,53
	Total	181,82	204,92	297,31	202,51	224,76
13.	Rentabilitatea 14%	25,45	28,69	41,62	28,35	31,47
	Total	207,27	233,61	338,93	230,86	256,23
14.	TVA 20%	41,45	46,72	67,79	46,17	51,25
	<b>Total către plată</b>	<b>248,72</b>	<b>280,33</b>	<b>406,72</b>	<b>277,03</b>	<b>307,48</b>
15.	Salariu una unire cu transportul particular	128,85	142,23	185,29	134,07	153,72

În cazul când conectările vor fi efectuate cu furniturile Î.M. “Apă – Canal”, costul furniturilor ( apometru, robinet, conector, filtru, adaptor ș.a.) în dependență de diametru, vor fi achitate de către agentul economic conform facturilor.

Inginer secția tehnică

Gh.Nistor

**Sursa: Î.M. „Apă - Canal” Edineț**

Anexa 3. Taxa percepută de Î.M. „Apă - Canal” Edineț pentru instalarea apometrului

A P R O B  
Director general  
Î.M. “Apă – Canal” Edineț

V.Sorocan

„ 15” ianuarie 2013

**C A L C U L**  
pentru instalarea apometrului / fără costul furniturilor /

Nr. d/o		Ø=25mm	Ø=32mm	Ø=40mm	Ø=50mm	Ø=63mm
		lei	lei	lei	lei	lei
1	2	3	4	5	6	7
	Referință IND AcB03	k=1,15	k=1,35	k=1,5	k=1,72	k=1,88
1.	Salariu sudor.	-	-	-	-	-
2.	Salariu șofer.	16,09	16,09	16,09	16,09	16,09
3.	Salariu lăcătuș.	33,00	38,76	43,06	49,38	53,97
4.	Fondul de rezerve pentru concedii 15%	7,36	8,23	8,87	9,82	10,51
5.	Asistența socială și medicală 26,5%	13,01	14,53	15,67	17,35	18,57
6.	Amortizarea automobilului	5,59	5,59	5,59	5,59	5,59
7.	Piese de schimb pentru automobil.	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19
8.	Fondul de reparații	6,19	6,19	6,19	6,19	6,19
9.	Benzină 1,0 lt x 13,95 x 2	27,90	27,90	27,90	27,90	27,90
10.	Ulei 0,18 lt x 15	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
11.	Amortizarea anvelopelor	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20
	Total cheltuieli directe	121,23	129,38	135,46	144,41	150,91
13.	Cheltuieli de regie 22%	26,67	28,46	29,80	31,77	33,20
	Total	147,90	157,84	165,26	176,18	184,11
14.	Rentabilitatea 14%	20,70	22,10	23,14	24,66	25,77
	Total	168,60	179,94	188,40	200,85	209,88
15.	TVA 20%	33,72	35,99	37,68	40,17	41,98
	<b>Total unitate</b>	<b>202,32</b>	<b>215,93</b>	<b>226,08</b>	<b>241,02</b>	<b>251,86</b>
16.	Salariu muncitorilor cu transportul particular	97,46	103,22	107,52	113,84	118,43

În cazul când conectările vor fi efectuate cu furniturile Î.M. “Apă – Canal”, costul furniturilor ( apometru, robinet, conector, filtru, adaptor ș.a.) în dependență de diametru, vor fi achitate de către agentul economic conform facturilor.

Inginer secția tehnică

Gh.Nistor

Sursa: Î.M. „Apă - Canal” Edineț

Anexa 4. Schema de încadrare de funcții a ÎM Apă-Canal Edineș

ANEXA  
La decizia Consiliului Orășenesc Edineș  
Nr. 21 / 20 din 27 noiembrie 2013

**SCHEMA**  
**Statelor de funcții a Î.M. "Apă - Canal" Edineș**  
**pentru anul 2014**

FUNCTIA	Numele, prenumele	Categorie	Salariu de funcție fără coef.		Coef. de complex.	Salariul de funcție cu coef. de complexitate		Munoci	Timpul de muncă	Clasa de calificare		Salariu de funcție Lunar
			Oră	Lună		Oră	Lunar			nr.	Suma lei	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Director general	6.5										7150
2	Director economic - financiar	5.5										6050
3	Director tehnic	5.0										5500
4	Inginer șef	4.1										4500
5	Inginer - energetician	3.1										3410
6	Inspector serviciul personal -secretar	3.1								adaos 450		3410 450
7	Contabil - controlor	2.35								adaos 1015		2585 1015
8	Contabil - controlor	2.35								adaos 600		2585 600
9	Casier -controlor	2.0										2200
10	Inginer secția tehnică	3.3										3630
11	Programator	1.64										1800
12	Specialist contracte și reclamații	2.0										2860
<b>SECȚIA VÎNZĂRIĂ ȘI COLECTĂRI</b>												
13	Șef secție	4.0										4400
14	Calculător	2.35										2585
15	Contabil - calculător	3.0										3300
16	Încălzitor controlor	V	13,47	2277				adaos controlor		III <sub>1</sub>	455	2732
17	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
18	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
19	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
20	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
21	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
22	Controlor	III	10,35	1749						III <sub>1</sub>	525	2274
<b>TOTAL</b>											<b>74406</b>	

ANEXA

La decizia Consiliului Orașenese Edineț  
Nr. 21 / 20 - din 27 noiembrie 2013

**SCHEMA**  
**Statelor de funcții a Î.M. "Apă - Canal" Edineț**  
**pentru anul 2014**

FUNCTIA	Numele, pronumele	Categorie	Salariu de funcție fără coef.		Coef. de complex.	Salariul de funcție cu coef. de complexitate		Munoci vă	Timpul de noaptea	Clasa de calificare		Salariu de funcție lunar
			Oră	Lună		Oră	Lunar			%	Suma lei	
1	Director general	6.5										7150
2	Director economic - financiar	5.5										6050
3	Director tehnic	5.0										5500
4	Inginer sef	4.1										4500
5	Inginer - energetician	3.1										3410
6	Inspector serviciul personal -secretar	3.1									adaos 450	3410 450
7	Contabil - controlor	2.35									adaos 1015	2585 1015
8	Contabil - controlor	2.35									adaos 600	2585 600
9	Casier -controlor	2.0										2200
10	Inginer secția tehnică	3.3										3630
11	Programator	1.64										1800
12	Specialist contracte si reclamatii	2.6										2860
<b>SECȚIA VÎNZĂRIA ȘI COLECTĂRI</b>												
13	Sef secției	4.0										4400
14	Calculator	2.35										3585
15	Contabil - calculator	3.0										3300
16	Îcălțuș controlor	V	13.47	2277				adaos controlor		30%	455	2732
17	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
18	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
19	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
20	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
21	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
22	Controlor	III	10.35	1749						30%	525	2274
<b>TOTAL</b>												<b>74406</b>




<b>DISPECERARE</b>										
61	Operator la serviciul de dispecerare		1,8	11,71	1980				351	2331
62	Operator la serviciul de dispecerare		1,8	11,71	1980				351	2331
63	Operator la serviciul de dispecerare		1,8	11,71	1980				351	2331
64	Operator la serviciul de dispecerare		1,8	11,71	1980				351	2331
65	Operator la serviciul de dispecerare- de schimb		1,8	11,71	1980				351	2331
<b>APĂDUCT</b>										
66	Mașinist la instalațiile de pompare.		III	10,35	1749				311	2060
67	Mașinist la instalațiile de pompare		III	10,35	1749				311	2060
68	Mașinist la instalațiile de pompare.		III	10,35	1749				311	2060
69	Mașinist la instalațiile de pompare.		III	10,35	1749				311	2060
70	Maș. la excavator cu o cupă.		V	13,47	2277				150	2427
71	Șofer-Lăcătuș		clasa-I	11,78	1991				150	2141
72	Șofer		clasa-I	11,78	1991				150	2141
73	Șofer		clasa-II	11,78	1991				150	2141
74	Electrician		V	13,47	2277					2277
75	Lăcătuș		IV	11,78	1991				150	2141
76	Lăcătuș		V	13,47	2277				150	2427
77	Electrograșorudor		V	13,47	2277				150	2427
78	Mașinist la automecara		VI	15,36	2596					2596
<b>CANALIZARE</b>										
79	Lăcătuș		V	13,47	2277				150	2427
80	Lăcătuș		V	13,47	2277				150	2427
81	Lăcătuș		IV	11,78	1991				150	2141
82	Lăcătuș		III	10,35	1749				150	1899
83	Mașinist la excavatorul cu o cupă.		V	13,47	2277				150	2427
84	Șofer		Clasa I	10,35	1749				150	1899
<b>TOTAL</b>										<b>57293</b>

44	Maşinist la instalaţiile de pompare		III	10.35	1749				311	2060
45	Maşinist la instalaţiile de pompare		III	10.35	1749				311	2060
<b>Panta III Zăbriceni</b>										
46	Maşinist la instalaţiile de pompare-electrician.		III	10.35	1749				311	2060
47	Maşinist la instalaţiile de pompare electrician.		III	10.35	1749				311	2060
48	Maşinist la instalaţiile de pompare-electrician.		III	10.35	1749				311	2060
49	Maşinist la instalaţiile de pompare		III	10.35	1749				311	2060
50	Maşinist la instalaţiile de pompare de schimb.		III	10.35	1749				311	2060
<b>PANTA IV EDINET</b>										
51	Operator la instalaţia de clorurare		III	10.35	1749			150	311	2210
52	Operator la instalaţia de clorurare.		III	10.35	1749			150	311	2210
53	Operator la instalaţia de clorurare		III	10.35	1749			150	311	2210
54	Operator la instalaţia de clorurare		III	10.35	1749			150	311	2210
55	Operator la instalaţia de clorurare		III	10.35	1749			150	311	2210
56	Maşinist la instalaţiile de pompare electrician.		III	10.35	1749			150	311	2210
57	Maşinist la instalaţiile de pompare electrician.		III	10.35	1749			150	311	2210
58	Maşinist la instalaţiile de pompare - electrician		III	10.35	1749			150	311	2210
59	Maşinist la instal. de pompare-electrician de schimb		III	10.35	1749			150	311	2210
<b>SECTORUL EDINET (apeduct si canalizare)</b>										
60	Şef- sector		4.1		4500					4500
<b>TOTAL.</b>										<b>38810</b>

23	Agent aprovizion - magaziner, - comandant	2.35		2585					2585
								adaos 1015	1015
24	Mecanic garaj	1.95		2145					2145
25	Șofer	clasa-I	11.78	1991			25%	498	2489
26	Deridicătoare	1.0		1100				150	1250
	<b>APEDUCTUL CENTRAL</b>								
27	Șef sector	4		4400					4400
	<b>Panta I Racovăt</b>								
28	Mașinist la instal. de pompare - electrician	III	10.35	1749				311	2060
29	Mașinist la instal. de pompare	III	10.35	1749				311	2060
30	Mașinist la instal. de pompare	III	10.35	1749				311	2060
31	Mașinist la instalațiile de pompare	III	10.35	1749				311	2060
32	Mașinist la instalațiile de pompare de schimb.	III	10.35	1749				311	2060
	<b>Panta II Badragi</b>								
33	Tehnician- tehnolog	III	10.35	1749				311	2060
34	Tehnician- tehnolog	III	10.35	1749				311	2060
35	Tehnician- tehnolog	III	10.35	1749				311	2060
36	Tehnician- tehnolog	III	10.35	1749				311	2060
37	Mașinist la instal. de pompare- electrician	III	10.35	1749				311	2060
38	Mașinist la instal. de pompare - electrician.	III	10.35	1749				311	2060
39	Mașinist la instal. de pompare- electrician	III	10.35	1749				311	2060
40	Mașinist la instal. de pompare - electrician	III	10.35	1749				311	2060
41	Laborant	2.2		2420					2420
	<b>Panta II A</b>								
42	Mașinist la instalațiile de pompare-	III	10.35	1749				311	2060
43	Mașinist la instalațiile de pompare-	III	10.35	1749				311	2060
	<b>TOTAL</b>								<b>47204</b>

Anexa 5. Decizia cu privire la aprobarea statelor de personal

REPUBLICA MOLDOVA RAIONUL EDINEȚ CONSILIUL ORĂȘENESC EDINEȚ TEL. 2-29-30, 2-28-30 www.primariaedinet.md		ЕСПУБЛИКА МОЛДОВА ЕДИНЕЦКИЙ РАЙОН ЕДИНЕЦКИЙ ГОРОДСКОЙ СОВЕТ TEL.2-29-30, 2-28-30 www.primariaedinet.md
---	---	--

---

**RAIONUL EDINEȚ**  
**CONSILIUL ORĂȘENESC EDINEȚ**  
**DECIZIE № 21/20**




*Din “ 27” noiembrie 2013*

*“Cu privire la aprobarea statelor de personal  
și schemei de încadrare pentru ÎM “Apă-Canal Edineț”*

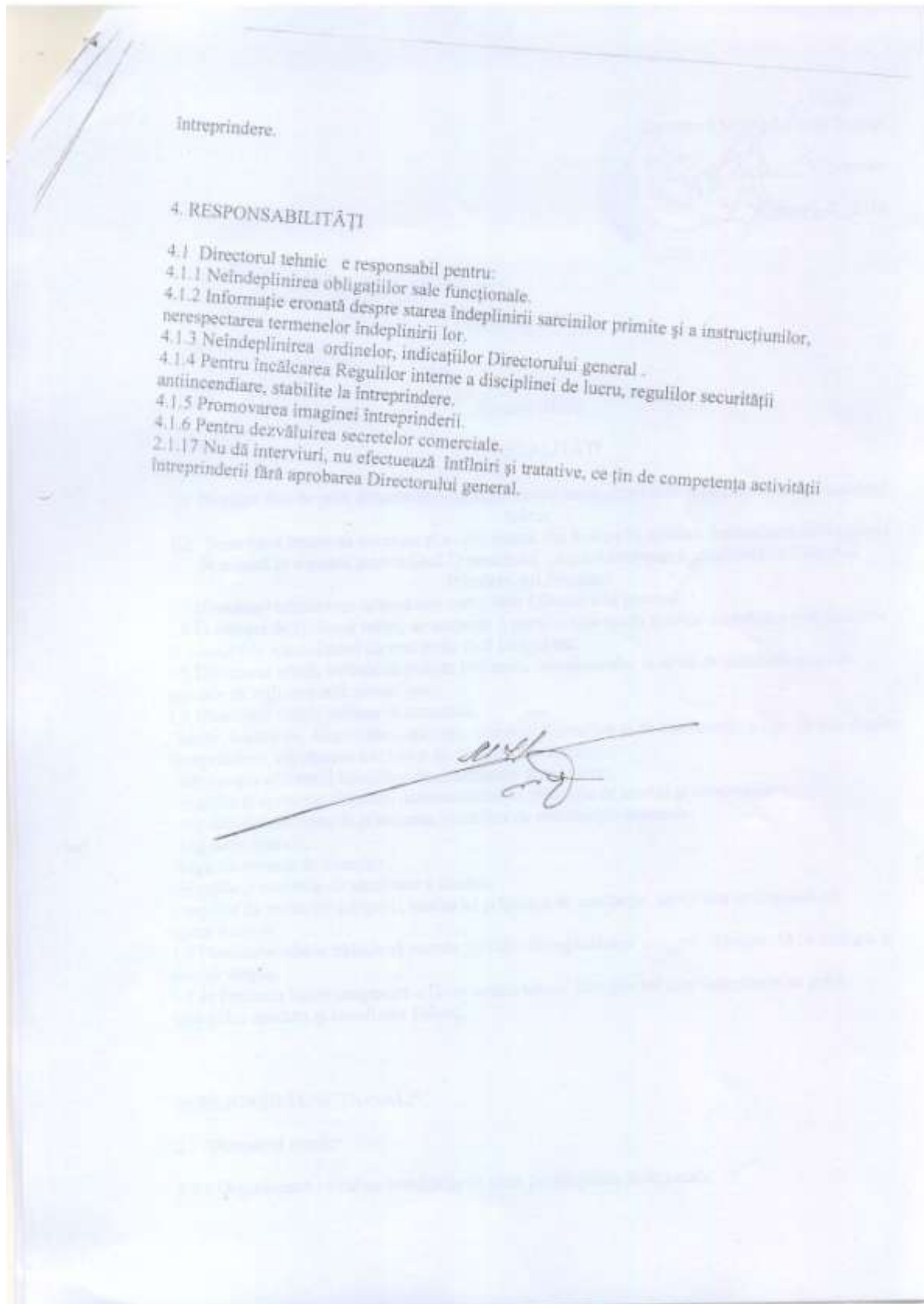
În temeiul pct. 1) art. 14 și pct. i) art. 29 a Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436 din 28.12.2006, avizul pozitiv al comisiei economico-financiare și comerț,

**Consiliul orășenesc Edineț, DECIDE:**

1. Se aprobă statele de personal și schema de salarizare a Î.M. “Apă-Canal Edineț” pe anul 2014, conform anexei.

<i>Președintele ședinței, consilier</i>		<i>Mina Tomașevschi</i>
<i>Secretarul Consiliului orășenesc Edineț</i>	 	<i>Arcadie Gudumac</i> 3626928

Anexa 6. Fișa de post director tehnic



- 2.1.3 Definiște politicile tehnice și direcția de dezvoltare tehnologică a întreprinderii, de reconstrucție, specializare și diversificare pentru viitor
- 2.1.4 Asigură nivelul necesar de pregătire tehnică pentru prestarea serviciilor de calitate, creșterea eficienței și productivității, utilizarea rațională a resurselor de producție, conduce activitățile de dezvoltare și reconstrucție a întreprinderii, prevenirea efectelor nocive asupra mediului.
- 2.1.5 Organizează dezvoltarea și punerea în aplicare a planurilor pentru introducerea unor noi tehnici și tehnologii, activități organizatorice și tehnice, de cercetare și dezvoltare.
- 2.1.6 Asigură calitatea de întreținere, reparare și modernizare a echipamentelor, punerea coerentă în aplicare a regimului de economie și de reducere a costurilor (materiale, financiare, de muncă), monitorizează respectarea proceselor de proiectare, inginerie și disciplină tehnologică.
- 2.1.7 Încheie cu instituții de cercetare, proiectare, planificare, contracte pentru dezvoltarea de noi tehnici și tehnologii de producție.
- 2.1.8 Coordonează lucrul de atestare-calificare a lucrătorilor și raționalitatea locurilor de muncă, de sprijin metrologic și facilități de producție de îmbunătățire continuă a formării profesionale, starea de forță de muncă și disciplina de producție.
- 2.1.8 Asigură organizarea eficientă și integrală a procesului tehnologic
- 2.1.9 Asigură evidența documentației, prevăzută de documentele normative
- 2.1.10 Organizează efectuarea la timp a lucrărilor de construcție-reparare și în caz de necesitate și elaborarea documentației tehnice necesare pentru efectuarea acestor lucrări.
- 2.1.11 Organizează planificarea lucrărilor de reparare-construcție, coordonează volumele, termenii, controlul tehnic și financiar, asigură calitatea efectuării și îndeplinirii la timp a lucrărilor de reparație-construcție.
- 2.1.12 Efectuează recepția obiectelor noi și cele reparate.
- 2.1.13 Organizează procurarea materialelor de reparație-construcție, pieselor de schimb și altele pentru efectuarea lucrărilor, controlează utilizarea lor rațională.
- 2.1.14 Efectuează controlul și asigură starea de lucru a utilajului tehnic, respectarea regulilor de exploatare și efectuarea controlului profilactic și reparațiilor la timp.
- 2.1.15 Asigură controlul zilnic a stării de funcționare a sistemului de alimentare cu apă potabilă și canalizare, a utilajului electric, a alimentării neîntrerupte cu electricitate, consumul motivat și economic a energiei electrice, apei și energiei termice.
- 2.1.16 Elaborează și prezintă la aprobare a instrucțiilor și a propunerilor de măsuri pentru îmbunătățirea securității antiincendiară și antiavarie, înlăturarea încălcărilor de protecție a muncii.
- 2.1.17 Efectuează controlul zilnic (înainte de deschiderea întreprinderii) starea de pregătire a întreprinderii, sectoarelor de lucru, inclusiv starea clădirilor, încăperilor și a utilajului.
- 2.1.18 Informează Directorul general despre neajunsurile în lucrul întreprinderii, a măsurilor luate pentru lichidarea lor.
- 2.1.19 Respectă singur și controlează respectarea de către lucrători a disciplinei de lucru și producție, regulilor și a normelor de protecție a muncii, cerințelor sanitariei de producție și a igienei, cerințelor securității antiincendiară, antiavarie, protecției civile.
- 2.1.16 Asigură aducerea la cunoștința lucrătorilor și a îndeplinirii lor a indicațiilor și a ordinelor administrației întreprinderii, ce țin de întrebările ce intră în obligațiile directorului tehnic

### 3 DREPTURILE

- 3.1 Directorul tehnic are dreptul:
- 3.1.1 De a da indicații și instrucțiuni pe întrebările ce intră în obligațiile de serviciu.
- 3.1.2 De a controla respectarea regulilor securitate și a securității antiincendiară de către lucrătorii întreprinderii și de a lua măsuri respective pentru a le înlătura.
- 3.1.3 De a da propuneri pentru a lua măsuri disciplinare pentru lucrătorii întreprinderii, ce au comis încălcări grave a tehnicii securității și securității antiincendiară, a disciplinei de muncă.
- 3.1.4 De a da propuneri Directorului întreprinderii pentru îmbunătățirea lucrului la



## FIȘĂ DE POST

director tehnic

### I GENERALITĂȚI

- 1.1 Prezenta fișă de post determină obligațiile funcționale, drepturile și răspunderea directorului tehnic
- 1.2 Directorul tehnic se numește și se eliberează din funcție în ordinea determinată de legislația de muncă în vigoare prin ordinul Directorului ,după coordonarea prealabilă cu Consiliul Primăriei ori Primarul
- 1.3 Directorul tehnic este subordonat nemijlocit Directorului general.
- 1.4 În funcția de Director tehnic se numește o persoană cu studii tehnice superioare și o vechime în muncă (pe specialitate) nu mai puțin de 5 (cinci) ani.
- 1.5 Directorul tehnic trebuie să posede utilizarea calculatorului la nivel de utilizator avansat, inclusiv să utilizeze soft specializat.
- 1.6 Directorul tehnic trebuie să cunoască:
  - legile, hotărârile, dispozițiile, ordinele, alte acte normative și de conducere , ce țin de activitatea Întreprinderii, efectuarea lucrărilor de construcție-reparație;
  - tehnologia efectuării lucrărilor de construcție și reparație;
  - regulile și cerințele alcătuirii documentației la obiectele de imobil și construcție;
  - regulile de securitate la efectuarea lucrărilor de construcție-reparație;
  - legislația muncii;
  - regulile interne de muncă;
  - regulile și normele de securitate a muncii;
  - regulile de protecție a muncii, sanitariei și igienei de producție, securitate antiincendiară, apărării civile.
- 1.7 Directorul tehnic trebuie să posede abilități de organizator, comunicabilitate, să fie energic și pozitiv dispus.
- 1.8 În perioada lipsei temporare a Directorului tehnic funcțiile lui sunt îndeplinite de șeful sectorului apeduct și canalizare Edineț.

### 2 OBLIGAȚII FUNCȚIONALE

#### 2.1 Directorul tehnic:

- 2.1.1 Organizează lucrul pe întrebările ce intră în obligațiile funcționale.

Anexa 7. Graficul achitării de către Î.M. "Apă-Canal" Edineș a plăților pentru energia electrică

„COORDONAT”  
Primarul de Edineș  
C. Cojocari  
2013



„ APROBAT „  
Director general  
SA RED "NORD-VEST"  
Dondușeni  
V. Babii  
2013

GRAFICUL  
achitării de către Î.M. "Apă-Canal" Edineș a plăților pentru energia electrică pentru  
anul 2013

ianuarie	-170 000 lei
februarie	- 170 000 lei
martie	- 170 000 lei
aprilie	-170 000 lei
mai	-170 000 lei
iunie	-170 000 lei
iulie	- 300 000 lei + plata curentă
august	- plata curentă
septembrie	- 500 000 lei + plata curentă
octombrie	- 350 000 lei + plata curentă
noiembrie	- plata curentă
decembrie	- plata curentă + decembrie

director general Î.M. "Apă-Canal" Edineș

V. Sorocari



Director FRED „Nord-Vest” Edineș

L. Balahteriov

Adnotare : plata se va efectua pînă la data de 28 a fiecărei luni  
În cazul neachitării la timp a plăților deconectarea de la rețea se va efectua fără preîntîmpinare

Sursa: ÎM "Apă-Canal" Edineș



**Anexa 8. Metodologia de calcul a indicilor agregati**

**Pasul. 1.** Un prim pas în determinarea indicilor agregați îl reprezintă *gruparea* indicatorilor de performanță în funcție de categoria de care aparțin, respectiv, manageriali sau operaționali. Astfel, fiecare indice parțial al categoriei se va calcula integrând indicatorii specifici domeniului.

**Pasul. 2.** Normalizarea/transformarea indicatori specifici domeniului în *indici parțiali / specifici domeniului* în vederea *asigurării comparabilității*. În funcție de tipul de indicatori și de obiectivele urmărite, metoda de *normalizare a indicilor* se poate efectua astfel:

- Pentru indicii descendenți vom utiliza relația:

$$X'_i = \frac{X_{MAX} - X_{nivel\text{inregistrat}}}{X_{MAX} - X_{MIN}}$$

- Pentru indicii ascendenți vom utiliza relația:

$$X''_i = \frac{X_{MIN} - X_{nivel\text{inregistrat}}}{X_{MIN} - X_{MAX}}$$

În acest mod, indicii agregați rezultați sunt *transpuși pe o scală cu intervalul de variație [0 – 1]*.

**Pasul. 3.** Următoarea etapă constă în obținerea *indicilor agregați pe categorie* ai fiecărui operator, prin sistematizarea mai multor indici parțiali, integrând astfel perspective multiple în evaluarea fiecărei categorii.

$$I_g = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}$$

**Pasul. 4.** Deoarece s-a considerat că cele două categorii de indicatori de performanță respectiv, managerială și operațională, au pondere egală, urmează calcularea indicelui de performanță agregat, ca medie a indicilor agregați ai celor două categorii, pentru fiecare operator.