

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”



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

PROCONSULTING[®]
defining success



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, 12 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

www.proconsulting.md



CUPRINS

1. INTRODUCERE	9
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	9
1.2 Metodologia aplicată	10
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	11
2.1.Date generale	11
2.2.Istoricul creării și activității	11
2.3.Profilul de activitate	12
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	13
3.1 Analiza juridică și instituțională	13
3.1.1 Legislația aplicabilă	13
3.1.2 Analiza cadrului instituțional	20
3.1.2.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului	20
3.1.2.2 Statut juridic. Forma de proprietate	32
3.1.2.3 Analiza Regulamentelor interne	34
3.1.2.4 Raporturi societate-fondatori.....	34
3.1.3 Analiza aspectelor juridice	35
3.1.3.1 Raporturi juridice dintre societate și consumatori	35
3.1.3.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat	36
3.1.3.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat	38
3.1.3.4 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești	39
3.2 Analiza operațională	41
3.2.1 Analiza tehnică	41
3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	42
3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate.....	48
3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	49
3.2.1.4 Managementul energetic	52
3.2.1.5 Impactul de mediu	53
3.2.1.6 Indicatorii de performanță operațională	56
3.2.2 Analiza de marketing	60
3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	60
3.2.2.2 Politica de lucru cu clienții	62
3.2.2.3 Politica tarifară	86
3.2.2.4 Concurenți locali.....	97
3.2.2.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia	97
3.2.3 Analiza procesului de management	98
3.2.3.1 Planificarea strategică.....	98
3.2.3.2 Structura organizatorică.....	102

3.2.3.3	Sistemul de management.....	108
3.2.3.4	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță	117
3.2.4	Analiza managementului resurselor umane.....	121
3.2.4.1	Gestiunea resurselor umane	121
3.2.4.2	Analiza structurală a resurselor umane	128
3.2.4.3	Sistemul de remunerare și motivare a personalului	135
3.3	Analiza financiar - contabilă	140
3.3.1	Analiza managementului financiar.....	140
3.3.1.1	Sistemul managementului financiar	140
3.3.1.2	Organizarea sistemului de evidență contabilă.....	143
3.3.2	Analiza economico-financiară.....	144
3.3.2.1	Analiza bilanțului.....	144
3.3.2.2	Analiza rezultatelor financiare	154
3.3.2.3	Analiza fluxului de numerar	164
3.3.3	Analiza indicatorilor economico-financiar.....	165
3.4	Analiza SWOT.....	172
3.4.1	Management strategic și organizațional	172
3.4.2	Management operațional și tehnic	173
3.4.3	Marketing și relații cu consumatorii.....	174
3.4.4	Management financiar	175
4.	BENCHMARKING	176
ANEXE	211
Lista tabelelor		
Tabelul 1.	Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	9
Tabelul 2.	Principalele reglementări ale UE prevăzute în Acordul de Asociere cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	13
Tabelul 3.	Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	14
Tabelul 4.	Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	16
Tabelul 5.	Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării	19
Tabelul 6.	Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I.....	43
Tabelul 7.	Clasificarea conductelor de aducțiune după material și vîrstă.....	43
Tabelul 8.	Clasificarea conductelor de aducțiune după material și diametru	43
Tabelul 9.	Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material	44
Tabelul 10.	Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material.....	44
Tabelul 11.	datele caracteristice ale rezervoarelor de înmagazinare apă potabilă (RAP)	45
Tabelul 12.	Caracteristici tehnice a stațiilor de pompare de treapta II și III	46
Tabelul 13.	Consumul de energie electrică pentru dobîndirea și distribuția apei	46
Tabelul 14.	Date privind numărul bransamentelor.....	46
Tabelul 15.	Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate	47
Tabelul 16.	Numărul de racorduri la sistemul centralizat de canalizare și evacuare a apelor uzate.....	47
Tabelul 17.	Analiza chimică cantitativă:	48
Tabelul 18.	Cauze potențiale de generare a mirosurilor într-o stație de epurare ape uzate	54
Tabelul 19.	Indicatorii de performanță propuși de a fi analizați în analiza benchmarking	58
Tabelul 20.	Indicatori benchmarking „ volumul de apă facturat, (litri/per/zi)	59

Tabelul 21. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Călărași.....	61
Tabelul 22. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM GCL Călărași, la 31.07.2014	68
Tabelul 23. Numărul de consumatori ai ÎM GCL Călărași care au organizat evidența contorizată a consumului de apă, la 30.10.2014.....	72
Tabelul 23. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.....	87
Tabelul 24. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	93
Tabelul 25. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv	95
Tabelul 26. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv)	95
Tabelul 27. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)	96
Tabelul 28. Principalii furnizori ai Întreprinderii	97
Tabelul 29. Elemente de planificare strategică la întreprindere.....	98
Tabelul 30. Proiectele investiționale ale ÎM GCLC.....	101
Tabelul 31. Elementele managementului organizațional la întreprindere.....	110
Tabelul 32. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM GCLC	111
Tabelul 33. Infrastructura informațională a ÎM GCLC.....	112
Tabelul 34. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM GCLC.....	115
Tabelul 35. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM GCLC	117
Tabelul 36. Nivelurile controlului intern la ÎM GCLC	118
Tabelul 37. Structura personalului după direcții de activitate.....	128
Tabelul 38. Necesarul de personal conform normativelor AMAC.....	129
Tabelul 39. Eficiența resurselor umane la ÎM GCLC	130
Tabelul 40. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013	132
Tabelul 41. Structura adaosurilor obligatorii la salarii.....	136
Tabelul 42. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013	137
Tabelul 43. Lista rapoartelor prezentate.....	142
Tabelul 44. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei.....	145
Tabelul 45. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, lei.....	152
Tabelul 46. Rezultatele financiare	154
Tabelul 47. Evoluția tarifelor	157
Tabelul 48. Analiza costului vânzărilor în dinamică	159
Tabelul 49. Analiza cheltuielilor în dinamică	161
Tabelul 50. Fluxul mijloacelor bănești, lei	164
Tabelul 51. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	165
Tabelul 52. Analiza indicatorilor de lichiditate	167
Tabelul 53. Viteza de rotație	168
Tabelul 54. Nivelul maxim de credite admisibile, lei	169
Tabelul 55. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei	169
Tabelul 56. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment	170
Tabelul 57. Calcularea pragului de rentabilitate.....	171

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	9
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	10
Figura 3 Harta geografică a orașului Călărași și a localităților limitrofe.....	41
Figura 4 Caracteristica fondului locativ.....	42
Figura 5 Gradul de satisfacție a populației privind prestarea serviciilor de apă.....	51
Figura 6 Gradul de satisfacție a populației privind prestarea serviciilor de canalizare.....	51
Figura 7 Numărul de probleme privind starea mediului ambiant	55
Figura 8 Reactoarele biologice ale SEAU Călărași.....	56
Figura 9 Controlul calității epurării apelor uzate în laboratorul întreprinderii	56
Figura 10. Evoluția numărului de consumatori	60

Figura 11. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	87
Figura 12. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare	88
Figura 13 Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	89
Figura 14 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici	89
Figura 15 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici.....	90
Figura 16 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali	91
Figura 17 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali	91
Figura 18 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	92
Figura 19 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare	92
Figura 20 Schema de analiză a tarifelor efective și aprobate	94
Figura 21. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi).....	96
Figura 22. Organigrama ÎM "Gospodăria Comunal- Locativă Călărași"	103
Figura 23. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM GCLC.....	113
Figura 24. Echipa de conducere ÎM GCLC	121
Figura 25. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	122
Figura 26. Dezvoltarea strategiei de HR	122
Figura 27. Evoluția indicatorilor de eficiență a resurselor umane, 2011-2013, 2014	131
Figura 28. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013.....	132
Figura 29. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013.....	132
Figura 30. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014.....	133
Figura 31. Structura personalului după sectoare în cadrul întreprinderii	135
Figura 32. Salariile medii pe specialiști (după sectoare), 2014	137
Figura 33. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013	138
Figura 34. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprinder	138
Figura 35. Structura sistemului managementului financiar	140
Figura 36. Structura Activului.....	146
Figura 37. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora	147
Figura 38. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013)	148
Figura 39. Structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare.....	149
Figura 40. Structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de categoria de debitori.	149
Figura 41. Structura și evoluția pasivului.....	150
Figura 42. Structura și evoluția Capitalului Propriu.....	151
Figura 43. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt	152
Figura 44. Evoluția datoriilor pe termen scurt calculate	153
Figura 45. Structura și evoluția vânzărilor.....	155
Figura 46. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate	156
Figura 47. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de consumatori	157
Figura 48. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori	158
Figura 49. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,.....	159
Figura 50. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei	160
Figura 51. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative	162
Figura 52. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale.....	163

Lista anexelor

Anexa 1. Costul serviciilor auxiliare prestate de ÎM "Gospodăria comunal locativă" Călărași.....	211
Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică	212
Anexa 3. Extrase din documente care reflectă sistemul de raportare și evidență intern	215
Anexa 4. Exemplu de Prescripție, elaborată în urma controlului operațional	218
Anexa 5. Exemplu de Proces-verbal, elaborat în urma ședinței săptămânale.....	219
Anexa 6. Exemplu de Fișă de post.....	221

<i>Anexa 7. Statele de personal pe ÎM Gospodăria comunal-locativă Călărași, 04.07.2014.....</i>	<i>222</i>
<i>Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii</i>	<i>223</i>
<i>Anexa 9. Structura personalului după diverse criterii</i>	<i>227</i>
<i>Anexa 10. Date primare pentru calculul indicatorilor de eficiență a resurselor umane</i>	<i>228</i>
<i>Anexa 11. Salariile specialiștilor la ÎM GCLC, 2014</i>	<i>229</i>
<i>Anexa 12. Premiile care urmează să fie acordate pe sectoare de activitate, 2014.....</i>	<i>230</i>
<i>Anexa 13. Metodologia de calcul a indicilor agregati</i>	<i>234</i>

ABREVIERI

APL – *Administrația Publică Locală*

Art. – *articol*

EX – *exemplu*

GCL – *Gospodăria Comunal – Locativă*

HG – *Hotărârea Guvernului*

ÎM – *Întreprindere Municipală*

m³ – *metru cub*

MO – *Monitorul Oficial*

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*

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

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

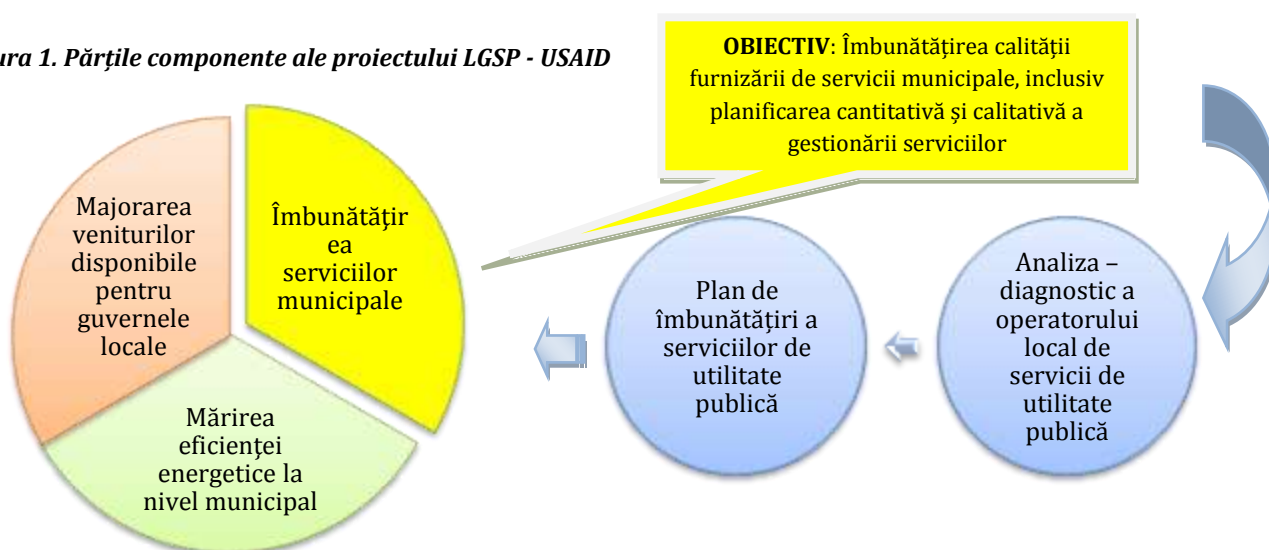
SCOPUL proiectului LGSP:

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

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

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

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

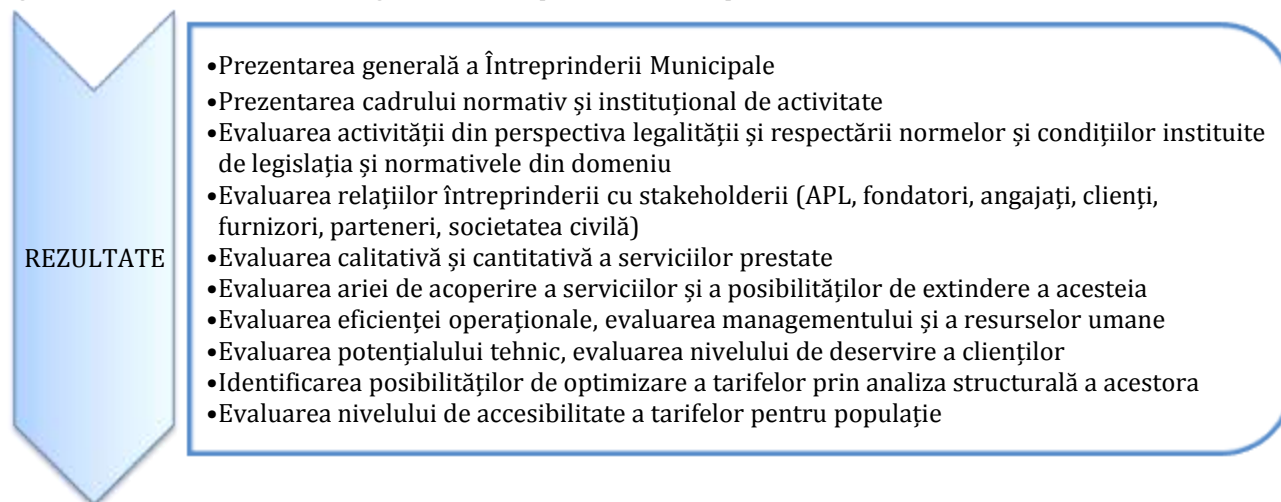
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

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

Nº	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare
1.	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.	Basarabasca	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

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 291975 din 20.06.2014:

Denumire completă	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ ”GOSPODĂRIA COMUNAL-LOCATIVĂ CĂLĂRAȘI”
Denumirea prescurtată	”GOSPODĂRIA COMUNAL-LOCATIVĂ CĂLĂRAȘI” Î.M. (ÎM GCLC)
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO ¹	1003609007259
Data înregistrării de stat	16.10.2000
Contacte	MD-4401, str. Alexandru cel Bun, 178, or. Călărași, R. Moldova Telefon 0244-20665, E-mail gclcalarasi@mail.ru
Obiectul principal de activitate conform extrasului din Registrul de Stat	<ul style="list-style-type: none"> • Captarea, epurarea și distribuția apei • Salubritate, depoluare și activități similare • Construcții ingineresti civile • Lucrări de terasament
Capital social	30505 lei
Fondator	Consiliul orășenesc Călărași, cota 30505 lei (100%)
Administrator	Stratan Gheorghe, IDNP 0961112865623

2.2. Istoricul creării și activității

ÎM este creată în anul 2000 în rezultatul reorganizării întreprinderii de Stat – Direcția de Producere a Gospodăriei Locativ-Comunale Călărași (număr de înregistrare 165001720 din 05.10.1992), care la rândul său este succesorul celei din urmă în drepturi și obligațiuni. Forma organizatorică a întreprinderii – de stat. ÎM are activitatea principală – **captarea, epurarea și distribuția apei**. Câteva etape majore ale activității ÎM GCLC includ:

- 16.10.2000** Înregistrarea de stat a Întreprinderii Municipale ”Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”.
- 12.07.2013** Constituirea Consiliului de administrație al ÎM GCLC, prin *Decizia Consiliului Orășenesc 06/13 din 12.07.2013*.
- 06.12.2013** Aprobarea Regulamentului de salarizare pentru angajații ÎM GCLC, prin *Decizia*

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

Consiliului Orășenesc 10/09 din 06.12.2013.

- 04.04.2014** Darea în locațiune a obiectului "Complexului de bunuri al fostei Stații de epurare", prin *Decizia Consiliului Orășenesc nr.02/02 din 04.04.2014*. Scopul – achitarea datoriilor ÎM GCLC către bugetul public național.
- 10.04.2014** ÎM GCLC i-a fost dat în gestiune Cimitirul din Călărași (pentru perioada din 10.04.2014 până 09.04.2015), *Conform Deciziei Consiliului Orășenesc 02/16-27 din 04.04.2014*
- 23.05.2014** Aprobarea *Deciziei Consiliului Orășenesc 03/22 din 23.05.2014* cu privire la repartizarea profitului net al întreprinderii în scopul premierii angajaților și dezvoltarea tehnico-economică a întreprinderii
- 23.05.2014** Aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de salubritate pe teritoriul or. Călărași, prin *Decizia Consiliului Orășenesc 03/10 din 23.05.2014*
- 20.06.2014** Reorganizarea prin absorbție a Întreprinderii Municipale "Rețele Termice Călărași" IDNO 1003609012004 din 22.09.2000, *Conform Deciziei Consiliului Orășenesc 09/01 din 08.11.2013*. ÎM GCLC este succesor de drept a persoanei juridice Întreprinderea Municipală "Rețele Termice Călărași"

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 moderne ca bază a dezvoltării economice;
- ★ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ★ protecția mediului.

În anul 2011 a fost aprobat Statutul ÎM în redacție nouă, conform căruia ÎM are dreptul să desfășoare următoarele genuri de activitate: captarea, epurarea și distribuția apei, construcții de gospodărire a apelor, construcții inginerești civile, lucrări de terasament. Conform evidenței veniturilor și cheltuielilor la întreprindere, tipurile principale de activități sunt distribuite după cum urmează:

- Servicii de apă și canalizare,
- Curățenie sanitară (servicii de salubritate),
- Amenajarea orașului (inclusiv amenajarea spațiilor verzi, măturatul străzilor, gestiunea cimitirelor etc.),

Alte activități ale ÎM includ darea în arendă a fondului locativ neprivatizat, servicii de reparație și vânzarea produselor de tâmplărie.

Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde teritoriul orașului Călărași, și satul Tuzara (pentru serviciul de prestare a apei).

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1 Analiza juridică și instituțională

3.1.1 Legislația aplicabilă

Republica Moldova, semnând Acordul 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 2. 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 în 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
Directiva 94/63/CE, modificată prin	privind controlul emisiilor de compuși organici

Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	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 deșeuri
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

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 3. Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare

Nr. Act normativ	Denumire și data de publicare în Monitorul Oficial	Scurta descriere
Legea nr. 436-XVI 28.12.2006	privind administrația publică locală	determină și stabilește modul de organizare și funcționare a autorităților administrației publice în unitățile administrativ-teritoriale

Legea nr. 272 din 23.12.2011	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.
Legea nr.1402-XV din 2002	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
Legea nr. 272-XIV din 10.02.1999	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
Legea nr.10-XVI din 3.02. 2009	privind supravegherea de stat a sănătății publice	care are drept scop asigurarea condițiilor optime pentru protecția și promovarea sănătății populației și îmbunătățirea calității vieții
Legea nr.303 din 13.12.2013	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

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 4. Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
Hotărârea Guvernului nr.931 din 20.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului cu privire la cerințele de calitate a apelor subterane	<p>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.</p> <p>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 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.</p>
Hotărârea 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
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”.	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.
Hotărârea 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
Hotărârea Guvernului nr. 619 din 16.08. 1994	despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica	interzice pe viitor întreprinderilor și gospodăriilor în fază de proiectare și construcție utilizarea apelor subterane cu calități potabile în scopuri tehnice

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
	Moldova Publicat în MO nr.3/26 din 08.09.1994	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
Hotărîrea 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

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
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 igienişti, 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”.	

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, acestea se referă la documentele și standardele din sectorul de alimentare cu apă și canalizare. Luând 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 5. Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării

Indicativ reglementare tehnică	Denumire reglementare tehnică	Act legislativ de aprobare
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	
СНиП 2.04.03-85	Канализация. Наружные сети и сооружения	
СНиП 2.06.15-85	Инженерная защита территории 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;	

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.

3.1.2 Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului

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 află 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.

Atribuții generale în 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.

Direcția Prevenirea Poluării și Gestionarea Deșeurilor

Direcția Prevenirea Poluării și Gestionarea Deșeurilor reprezintă o direcție din subordinea Ministerului Mediului.

Principalele direcții de activitate:

- organizarea, elaborarea și coordonarea implementării concepțiilor, strategiilor, programelor și planurilor naționale de prevenire a poluării mediului;
- perfectarea materialelor și documentelor pentru aderarea și / sau ratificarea tratatelor internaționale din domeniul protecției mediului, managementului ecologic inofensiv al substanțelor chimice și deșeurilor;
- participarea în coordonarea la nivel național și internațional a activităților ce țin de realizarea tratatelor internaționale din domeniul protecției mediului, managementului ecologic inofensiv al substanțelor chimice și deșeurilor;
- efectuarea expertizei ecologice de stat a proiectelor concepțiilor, strategiilor, planurilor, programelor și schemelor de dezvoltare a economiei la nivel național și ramural, a proiectelor de acte legislative, regulamente, instrucțiuni și alte documente normative elaborate de autoritățile publice centrale și locale, acordurilor și contractelor de concesiune, realizarea cărora poate afecta mediul sau prevăd utilizarea resurselor naturale;
- studierea și generalizarea practicii mondiale în domeniul expertizei ecologice a documentației de proiect și planificare, inclusiv a documentației privind evaluarea impactului asupra mediului a activităților preconizate;
- examinarea litigiilor care apar în urma efectuării expertizei ecologice de stat și prezentarea propunerilor de soluționare;
- acordarea asistenței metodologice și efectuarea controlului activităților subdiviziunilor ministerului în domeniul efectuării expertizei ecologice de stat;
- coordonarea importului, exportului, transportării (inclusiv și transfrontiere), utilizării și neutralizării deșeurilor periculoase, produselor și substanțelor nocive;

- examinarea petițiilor cetățenilor, agenților economici, instituțiilor și organizațiilor adresate organelor de stat în scopul asigurării drepturilor și intereselor lor legitime cu privire la protecția mediului și sănătății oamenilor.

Direcția managementul apelor

Directia managementul apelor reprezinta o directie 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 conlucrare 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.

Centrul National de Sanatate Publica

Centrul National de Sanatate Publica este subordonat Ministerului Sanatatii

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 procedeele 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.

Autorizarea sanitară, în modul stabilit, a utilizării substanțelor chimice, mijloacelor de producere, procedeele tehnologice noi la fabricarea și prelucrarea produselor alimentare, cosmetice, de parfumerie, confecțiilor pentru igiena personală, dezinfectantelor, preparatelor biologice, detergenților, aplicării stimulentele creșterii plantelor și animalelor, substanțelor chimice de protecție a plantelor, substanțelor radioactive, materialele plastice, polimerilor etc., precum și omologarea produselor parafarmaceutice.

Elaborarea actelor normative în domeniul siguranței alimentelor, privind stabilirea parametrilor microbiologici și fizico-chimici, conținutului de reziduuri de pesticide, contaminanți din produsele alimentare cu impact asupra sănătății publice. Monitorizarea realizării prevederilor actelor normative în domeniul, profilaxiei intoxicațiilor alimentare și a altor maladii condiționate de factorul alimentar; analiza situației în domeniu, pregătirea propunerilor și a materialelor pentru examinare la Comisia națională extraordinară de sănătate publică, Consiliul de sănătate publică și Colegiul Ministerului Sănătății.

Inspectia Ecologica Călărași reprezintă un Serviciu desconcentrat în teritoriul raionului Călărași 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 agricol 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 Sanatate Publica Călărași

Centrul de Sanatate Publica Călărași este o institutie la nivel teritorial, subordonata Centrului National de Sanatate Publica.

Activitatea Centrului de Sanatate Publica Călărași este asemenatoare activitatii Centrului National de Sanatate Publica, 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 supravegerii epidemiologice a bolilor transmisibile și de alertă a urgențelor în sănătate, supravegerea sanitară a obiectivelor, evaluarea sănătății în relație cu mediu, activitatea de cercetare-dezvoltare și inovare în domeniu, etc

Din punct de vedere al protecției sanatații publice, institutia realizeaza analize ale apei distribuite catre consumatori.

Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și de canalizare

Responsabilitățile privind asigurarea durabilității și sustenabilității serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare le revin următoarelor instituții:

La nivel național:

Ministerul Mediului, inclusiv subdiviziunile:

❖ *Agenția Apele Moldovei;*

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

Agenția exercită următoarele obiective de bază:

- implementează politica de stat în domeniul gospodăririi 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 exploatării 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 exploatarei 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; Ecobiomonitoring 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;

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 Centru.

- 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;

La nivel raional și local:

Servicii desconcentrate

- Inspecția Ecologică a raionului Călărași
- Centrul de Sănătate Publică a raionului Călărași;

Administrația Consiliului Local de nivelul II, inclusiv subdiviziunea “Secția de construcții, gospodăria locativ-comunală, drumuri”

Sarcinile de bază ale subdiviziunii Consiliului raional:

- Asigurarea calitatății a lucrărilor de construcție și întreținere a infrastructurii comunale, edificiilor publice, drumurilor, podurilor și locurilor publice pe întreg teritoriul al raionului.
- Monitorizarea exploatării (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 și ale celui privat ale satului (comunei), orașului (municipiului);
- decide darea în administrare, concesiunea, darea în arendă ori în locațiune a bunurilor domeniului public al satului (comunei), orașului (municipiului), 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.

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;

3.1.2.2 Statut juridic. Forma de proprietate

Întreprinderea municipală (în continuare – întreprinderea) este agentul economic cu personalitate juridică, constituit de către una sau mai multe unități administrativ-teritoriale (în continuare – fondator/fondatori), dotat în exclusivitate cu bunuri proprietate a unității/unităților administrativ-teritoriale fondatoare, care, prin utilizarea lor judicioasă, produce anumite tipuri de mărfuri (producție), execută lucrări sau prestează servicii, necesare pentru satisfacerea cerințelor fondatorului/fondatorilor (ale unității/unităților administrativ-teritoriale fondatoare). 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.

Statul întreprinderii prevede următoarele:

- scopurile și genurile de activitate ale întreprinderii;
- mărimea și componența patrimoniului, trecut din proprietatea unității/unităților administrativ-teritoriale respectiv la balanța întreprinderii nou-create (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/autorităților administrativ-teritoriale, în baza deciziei fondatorului/fondatorilor 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.
- În statut pot fi incluse, de asemenea, și alte prevederi care să specifice particularitățile activității întreprinderii și care nu vor contraveni legislației, altor acte normative și guvernamentale.

Întreprinderea este fondată și dotată cu bunuri de către fondator/fondatori. În cazurile când pentru crearea și activitatea întreprinderii sînt 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/unităților administrativ-teritoriale pe care fondatorul/fondatorii le-a/au 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:

- cotele bănești și materialele fondatorului (capitalul social);
- veniturile obținute din comercializarea producției, prestarea lucrărilor, serviciilor, precum și din alte genuri de activitate;
- veniturile aduse de hîrțile de valoare;
- creditele băncilor și ale altor creditori;
- investițiile capitale și subvențiile bugetare locale;
- veniturile provenite din închirierea bunurilor sau din organizarea concursurilor, loteriilor și altor activități similare;
- vărsămintele nerambursabile și filantropice, donațiile persoanelor fizice și juridice;
- 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 se aprobă prin decizie de către fiecare consiliu local/raional care participă la înființarea întreprinderii. Contractul de constituire trebuie să includă: denumirea fondatorilor;

- a) denumirea și sediul întreprinderii municipale;
- b) scopul și obiectul de activitate ale întreprinderii municipale;
- c) mărimea aportului fiecărui fondator în formarea patrimoniului întreprinderii municipale și termenul de transmitere în gestiune a acestuia;
- d) obligațiile și răspunderea fondatorilor;
- e) persoana împuternicită să depună cererea de înregistrare a întreprinderii municipale.”;
- f) la punctul 11, textul „Bunurile municipale, pe care fondatorul le-a transmis întreprinderii,” se substituie cu textul „Bunurile unității/unităților administrativ-teritoriale pe care fondatorul/fondatorii le-a/au transmis întreprinderii.

3.1.2.3 Analiza Regulamentelor interne

Întreprinderea dispune de Regulamentul privind folosirea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare pe oarșul Călărași elaborată în anul 2008 și aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași. 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.

Se recomandă:

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 Călărași 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 lipsei sistemului de epurare a apelor uzate. Apele canalizate sunt direcționate în lacul biologic fără epurare în treapta mecanică și biologică

3.1.2.4 Raporturi societate-fondatori

Administrarea întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul (managerul) acesteia (în continuare - conducătorul), pe care îl numeste 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/consiliul director 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/fondatorilor, 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 tertă persoană nu au dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, exceptând 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 sau consiliului-director al întreprinderii 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.

Pentru falsificarea datelor evidenței contabile și statistice, ale dărilor de seamă și informațiilor furnizate potrivit cerințelor legale, persoanele oficiale ale întreprinderii poartă răspundere disciplinară, materială sau penală, în conformitate cu legislația în vigoare.

3.1.3 Analiza aspectelor juridice

3.1.3.1 Raporturi juridice dintre societate și consumatori

Semnarea de către Republica Moldova a Acordului de Asociere cu Uniunea Europeană, începerea implementării Programului impune criterii precise privind garantarea populației unor servicii comunale, inclusiv de alimentare cu apă și de canalizare performante și de calitate, bazate pe o strategie sectorială, ce reprezintă condiții esențiale pentru creșterea bunăstării cetățenilor și atingerea într-un interval de timp rezonabil a normelor și standardelor europene.

În contextul apropierei de standardele UE, necesită de a avea în vedere că principiile comunitare constau în promovarea liberalizării “controlate” a serviciilor comunale, adică deschiderea progresivă a pieții, însoțită de măsuri care să protejeze interesul jeneral, îndeosebi prin introducerea conceptului de **serviciu universal**, înțelegînduse prin aceasta garantarea accesului tuturor, indiferent de situația economică și socială sau de poziția geografică, la un serviciu de calitate, cu un preț accesibil pentru serviciile de alimentare cu apă, canalizare și epurarea apelor uzate, salubritatea localităților.

Raportate la situația din țările Uniunii Europene, serviciile de alimentare cu apă și de canalizare din R.Moldova identifică o rămînere în urmă destul de accentuată, atît sub aspectul performanțelor tehnice, al calității, al continuității, cît și sub aspectul costurilor și consumurilor de materiale și energie:

- Sistemele operate au o uzură fizică și morală care depășește normele de cîteva ori, ceea ce conduce la randamente scăzute, la randamente scăzute, consumuri mari și pierderi nejustificate;
- Calitatea serviciilor este foarte distanțată sub nivelul standardelor europene, mai mult ca atît și de standardele țărilor curent aderente la Uniunea Europeană. Necesită de menționat că aceste servicii de calitate joasă nu sunt oferite majorității consumatorilor la prețuri accesibile și în mod nediscriminatoriu;
- Cadrul legislativ este permisiv și favorabil relasării ramurii, dar necesită completări și modificări acolo unde legislația este contradictorie. Necesită de menționat aparte faptul unei legislații secundare insuficiente pentru restructurarea și modernizarea sectorului de alimentare cu apă și de canalizare.
- Sursele proprii ale operatorilor, ca și cele ale bugetelor locale nu pot asigura modernizarea și dezvoltarea infrastructurii;

Înlăturarea neajunsurilor identificate mai sus, presupune amplificarea eforturilor pentru:

1. Descentralizarea/deconcentrarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și creșterea responsabilității autorităților locale cu privire la calitatea serviciilor asigurate populației;

- Unele îmbunătățiri se așteapă odată cu implementarea Legii 303 din 14 martie 2014 privind serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare;
 - Descentralizarea - este procesul de transferare a autorității/responsabilității administrative și financiare de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale. Acest proces se referă la domeniul planificării, adoptarea deciziei, inclusiv financiare, responsabilități legale (emitere de regulamente, decizii ale consiliile locale) și managementul serviciilor pentru care a fost făcut transferul;
 - Deconcentrarea este procesul de delegare a autorității /responsabilității administrative și financiare în cadrul aceleiași structuri, de la nivelul central la cel local.
2. Extinderea sistemelor centralizate pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, cu impact major asupra stării de sănătate și a nivelului de trai al populației
 3. Restructurarea mecanismelor de protecție socială a păturilor defavorizate ale populației. Mecanismele care sunt valabile la moment, în condițiile constrângerilor bugetelor locale existente, îngreșesc accesul unor categorii sociale defavorizate la servicii de alimentare cu apă și de canalizare sau la un nivel acceptabil de aceste servicii;
 4. Promovarea principiilor economice de piață și reducerea gradului de monopol. Caracterul de monopol natural este determinat de situația de clienți captivi a beneficiarilor de servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Punerea la competiție a operatorilor de servicii, a capitalului de finanțare și a managementului se poate realiza prin:
 - Scoaterea obligatorie la licitație a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în cazurile în care operatorii înregistrează pierderi financiare sau nu pot asigura calitatea corespunzătoare a serviciilor pe care le prestează;
 - Neacordarea licențelor de operare agenților prestatori care nu îndeplinesc criteriile de performanță stabilite prin reglementări specifice;
 - Introducerea în sfera serviciilor de alimentare cu apă și canalizare a mecanismelor specifice economiei de piață, prin crearea unui mediu concurențial, atragerea capitalului privat și promovarea formelor de gestiune delegată;
 5. Instituționalizarea creditului local și extinderea utilizării acestuia în finanțarea investițiilor din infrastructură prin aprobarea conceptului și mecanismului Hîrtilor de valori Municipale (Municipal Bonds).

3.1.3.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat

În cadrul întreprinderii a fost organizat un sindicat al angajaților. Sindicatul este membru al Federației Sindicatelor Angajaților Serviciilor Publice din R.Moldova.

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.

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.

Convenția Colectivă pentru anii 2010-2013 (la nivel de ramură) 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.

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.

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.

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.

În concluzie se poate rezuma următoarele:

Comitetul sindical al întreprinderii Gospodăria Comunal Locativă se conduce de prevederile Contractului Colectiv de Muncă, înregistrat la Inspekția Muncii a raionului Călărași. S-a constatat ca Administrația își onorează obligațiunile privind respectarea legislației pentru remunerarea muncii și respectarea raportului minimului salarial.Comitetul sindical al întreprinderii este dstul de amorf în activitățile sale, nu dispune de capacități profesionale pentru a îmbunătăți calitatea documentației sindicale, inclusiv al Contractului Colectiv de Muncă.

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 .

Contractul și convenția colectivă 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.

În cele din urmă menționăm că, reieșind din prevederile art. 33 alin.6 din Codul Muncii al Republicii Moldova, la expirarea termenului contractului colectiv de muncă, acesta continuă să-și producă efectele pînă la momentul încheierii unui nou contract sau pînă cînd părțile nu vor decide asupra prelungirii acestuia.

3.1.3.3 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 în acest domeniu.tivează în domeniul dat.

Întreprinderea Municipală Gospodăria Comunal Locativă din Călărași nu este membru al Asociației Patronale a Serviciilor Publice din Republica Moldova. Motivul este lipsa de mijloace financiare pentru achitarea cotizației de membru.

3.1.3.4 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 in activitatea lor de producere, tehnica si stiintifica, comerciala, extinderea posibilitatilor acestora in realizarea si ocrotirea intereselor comune in organele centrale si administrarii publice locale, Guvern.

Principalele functii, executate de Asociatie si membrii ei sint urmatoarele:

- elaborarea programelor de acordare a asistentei intreprinderilor apeduct-canalizari in atragerea tehnologiilor energo-economice avansate, utilajului, elaborarilor tehnico-stiintifice si materialelor necesare la imbunatatirea asigurarii consumatorilor de apa potabila, perfectionarii serviciilor de evacuare si epurare a apelor uzate;
- acordarea asistentei privind schimbul de experienta avansata in domeniul alimentari cu apa si canalizari, organizarea conferintelor, simpozioanelor, seminarelor, in diverse aspecte ale activitatii intreprinderilor (producere, economie, evidenta contabila si finante, ect.), ridicarea calificarii muncitorilor si functionarilor de la intreprinderile apeduct-canalizari;
- elaborarea, coordonarea si editarea diverselor acte normative (instructiuni, regulamente, normative, reguli, etc.), care vor fi necesare in activitatea membrilor Asociatiei;
- acordare de asistenta practica intreprinderilor in vederea reorganizarii acestora in societati pe actiuni, alte structuri organizatorice, asigurarea activitatii eficiente a acestora in conditiile relatiilor de piata cu consumatorii si furnizorii;
- asistenta membrilor in atragerea investitiilor, inclusiv straine in vederea renovarii si dezvoltarii obiectivelor apeduct-canalizari, contribuirea la crearea intreprinderilor comune cu diversi agenti economici, realizarea tenderelor privind lucrarile de proiect si constructie, utilizarea mijloacelor fondului ecologic, diverselor granturi pentru necesitatile intreprinderilor apeduct-canalizari;
- protejarea drepturilor si intereselor intreprinderilor apeduct-canalizari in organele centrale si organele administrarii publice locale, participarea la elaborarea proiectelor de legi, hotariri ale Guvernului, ce abordeaza interesele acestora;
- acordarea asistentei metodice si practice membrilor Asociatiei privind asigurarea cu informatii in chestiunile de exploatare a retelelor si edificiiilor apeduct-canalizari, protejarea si utilizarea rationala a resurselor acvatice, acordarea asistentei juridice si consultatiilor in conducerea litigiilor si actiunilor in judecata ale membrilor Asociatiei;

- acordare de asistentă întreprinderilor apeduct-canalizări în management și expertiză proiectelor de construcție și colaborare cu firmele și organizațiile străine;
- constituirea bazei de informații privind starea tehnico-economică din ramură în scopul utilizării acestora 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

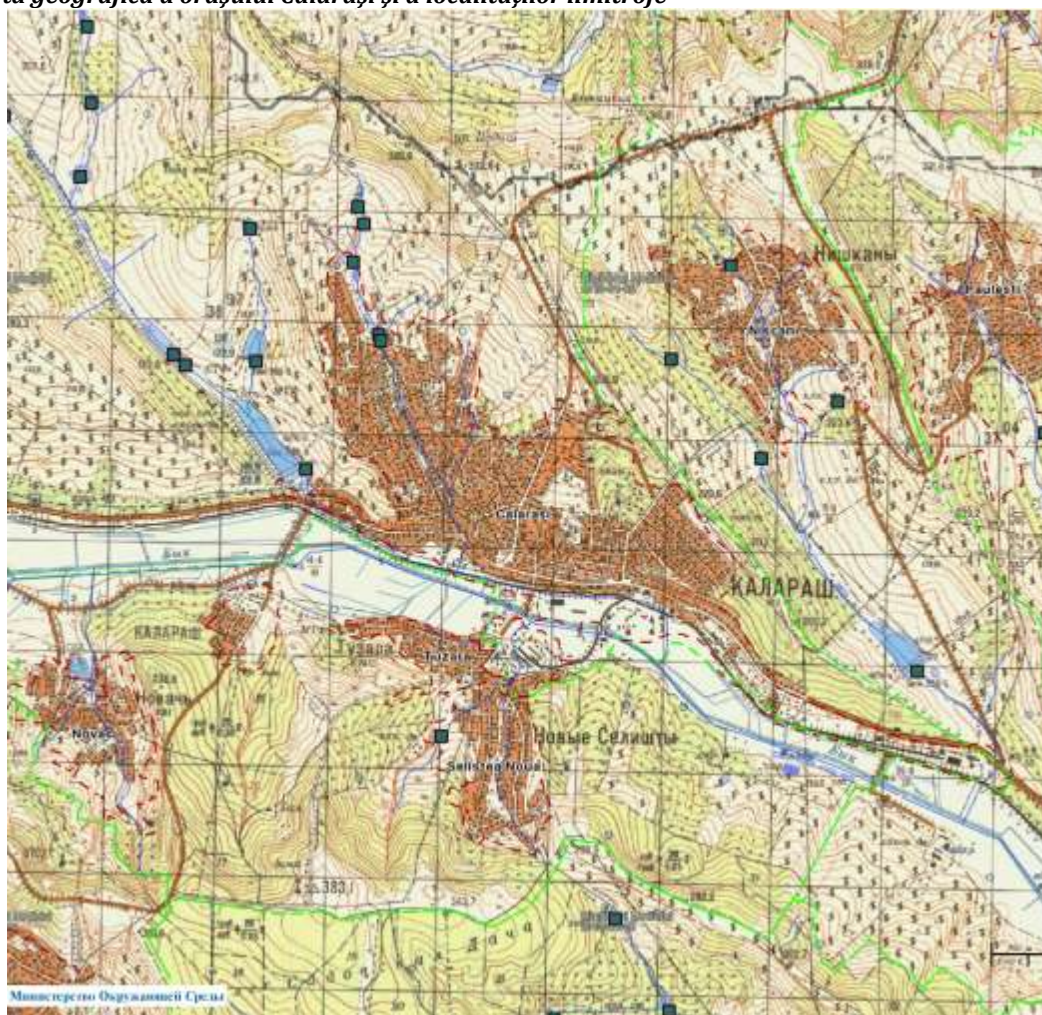
3.2.1 Analiza tehnică

Acest capitol va prezenta o analiza majoră a problemelor tehnic - manageriale prezente în procesul de operare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, 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 standardele europene;
- Managementul energetic;

Figura 3 Harta geografică a orașului Călărași și a localităților limitrofe



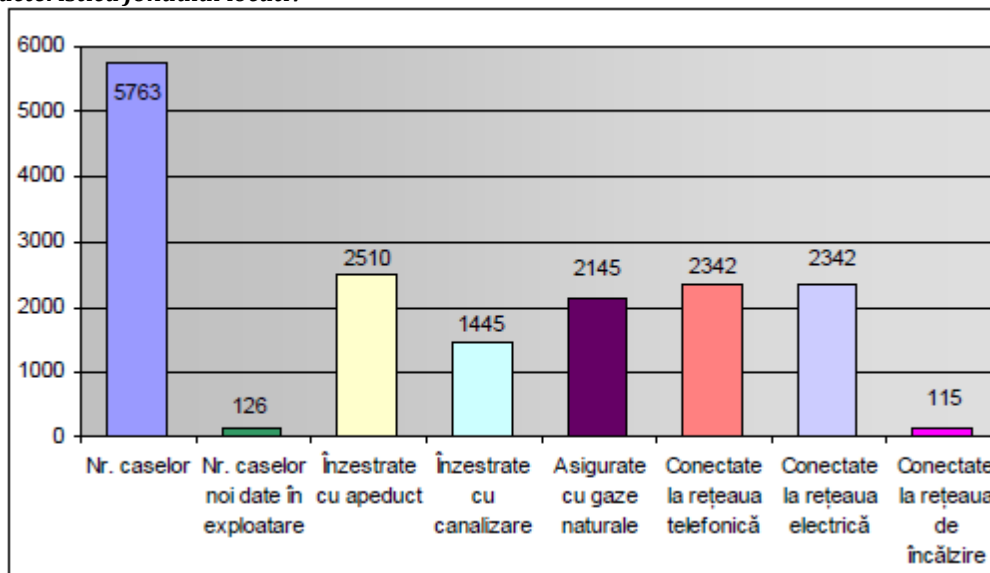
Sursa : Ministerul Mediului www.mediu.gov.md

3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Date generale urbanistice :

1. Suprafața totală – 42,33 km²;
2. Numărul de locuitori – 14600 persoane;
3. Numărul locuințelor – 5763;
4. Densitatea populației – 345 locuitori/km²;
5. Lungimea străzilor – 92km;
6. Lungimea rețelelor ingineresi de alimentare cu apă – 46,3km;
7. Surse de alimentare cu apă , total oraș – 37 sonde arteziene;
8. Fântâni publice – 149 buc;
9. Capacitatea stației de epurare – 1400m³/zi;

Figura 4 Caracteristica fondului locativ



Sursa: Primăria orașului Călărași

Infrastructura include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, tratare, înmagazinare, sistemul de distribuție, rețeaua de canalizare și epurarea apei uzate. Ultima evaluare a infrastructurii s-a făcut în anul 2002.

Actualele proceduri de întreținere se aplică numai pentru a menține sistemul de alimentare cu apă sau sistemul de canalizare în stare de funcționare. Nu au fost identificate proceduri clare de întreținere, ci doar reguli de serviciu. Nu există proceduri de planificare a intervențiilor majore.

ALIMENTAREA CU APĂ

Alimentarea cu apă se face din surse de apă subterane de adâncime mare din priza Sipoteni. Extragerea apei se face din 11 sonde, dintre care 6 sonde reprezintă un front de captare și 5 sonde sunt amplasate răsleț. Sondele au fost construite în perioada anilor 70.

Tabelul 6. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I

Nr. sondei	Nr.pașa port	Anul forării	Tip pompe	Debitul, l/sec		Înălțimea de pompare	
				nominal	efectiv	Adâncimea sondei	efectiv
2	4936	1991	Grunfos	2,78		235	
3	4222	1981	Grunfos			185	
4	4220	1981	Grunfos			235	
5	2824	1969				185	
6	*	*					
7	*	*					
8	3564	1975				235	
9	3471	1973				235	
	10/10	2010				275	
11	3578	1975				185	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Analiza surselor de apă care alimentează cu apă orașul Călărași au avut intervenția unui proiect investițional, ceea ce a permis reparații majore a prizei de apă Sipoteni. Acest factor a influențat pozitiv spre creșterea eficienței operării sistemului prin micșorarea numărului de avarii în acest sector.

Problema majoră a prizei de apă este calitate apei în orizonturile acvifere exploatate și cercetate în zona orașului. Calitatea apei este descrisă în capitolul calitatea apei .

Date tehnice conducte de aducțiune

Tabelul 7. Clasificarea conductelor de aducțiune după material și vîrstă

Material	Lungime (km)/ vîrstă (ani)				Total
	< 10 ani	11 – 20	21 – 30	> 30 ani	
Fonta					
Oțel					
HDPE	7600				7600
Total					
% din total	100				100

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Renovarea rețelelor de aducțiune care leagă captajul Sipoteni cu stația de pompare de treapta II a fost realizată în anul 2010 în cadrul proiectului finanțat de către FISM-2. Analiza avariilor și pierderilor pe rețea pentru acest tronson a demonstrat un înalt grad al eficienței. În acest context pentru departamentul tehnic se vor face următoarele recomandări:

1. De monitorizat regimul de exploatare a conductelor de aducțiune după următorii parametri: presiune, șoc hidraulic, instalații pe rețea, lichidarea avariilor;
2. Controlul respectării cerințelor zonei de protecție sanitară a conductelor de aducțiune de către proprietarii terenurilor agricole din aria amplasării conductelor;
3. Elaborarea proiectului zonelor de protecție sanitară a conductelor de aducțiune și aprobarea deciziei Consiliului privind regimul de activități în zona sanitară de protecție a conductelor de aducțiune;

Tabelul 8. Clasificarea conductelor de aducțiune după material și diametru

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)				Total
	< 75	110	150	200	
Fonta					
Oțel					
HDPE	965	3002	3633		7600
Total					
% din total	100	100	100		100

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Analiza conductelor după materialul executării ne permite să facem concluzia, în caz de respectare a recomandărilor expuse de Consultant, de o previziune pentru o durată de exploatare de cel puțin 30 ani, dar posibil de până la 45 de ani.

Rețelele de distribuție

Rețelele de distribuție a orașului Călărași au fost construite în anii 60 ai secolului trecut, și au fost proiectate pe parcursul timpului pentru zonele cu construcții industriale și civile (școli, grădinițe, spitale, blocuri de locuit cu multe nivele ș.a.). Cartierele cu case la curte nu fost planificate în aceste proiecte și în multe cazuri populația a construit rețelele de distribuție cu forțele proprii, fără proiect și fără companie de construcție specializată. Aceasta a provocat precedentul construcției unor conducte pe domeniul privat al gospodăriilor individuale, deseori fără respectarea normativelor tehnice în construcții.

Tabelul 9. 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		0,6		5,8	6,4
Oțel		1,5	1,6	8,1	11,2
HDPE	8,96	15,6	3,2		27,76
Total	8,96	17,6	4,8	13,9	45,36
% din total					

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Analiza lungimii rețelilor de distribuție amplasate în domeniul privat poate fi estimat la 70 % din totalul rețelilor de distribuție a orașului. Această problemă necesită de rezolvat în ordine prioritară de către Operatorul de servicii în comun cu Administrația Autorității Publice Locale a orașului Călărași. O altă problemă tehnică care necesită o rezolvare prioritară este extinderea rețelilor în cartierul Nord. În condițiile reale, aceasta ar contribui la creșterea vînyărilor de către Operatorul de servicii și îmbunătățirea stării financiare a întreprinderii. În ordinul priorităților a treia problemă ar fi renovarea rețelilor învechite și uzate. Analiza vechimii conductelor ne denotă un necesar de înlocuire de circa 20km de conducte. Această înlocuire ar însemna elaborarea unui Plan de Dezvoltare a Sistemelor de Alimentare cu Apă și de Canalizare a orașului Călărași, analizînd cererea de apă previzionată pentru o perioadă de 30ani și executarea unui calcul hidraulic pentru dimensionarea conductelor. Aceasta ar permite evitarea supradimensionării sistemului și optimizarea costurilor investiționale.

Tabelul 10. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)							Total	
	< 50	< 75	90	110	150	200	250		300
Fonta				2,3			4,1		6,4
Oțel	1,9	3,6		4,1			1,6		11,2
HDPE	12	3,6	3,7	5,5	2,1	0,18	0,68		27,76
Total	13,9	7,2	3,7	11,9	2,1	0,18	6,38		45,36
% din total									

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Analiza conductelor după material și diametru, a identificat operarea de către întreprindere a unui cantități importante de conducte cu diametrul mai mic de 50mm. De asemenea în calitate de rețele de distribuție sunt utilizate conducte cu diametrul de 75mm. Aceasta ar însemna că pe o lungime de 21km de străyi nu au fost instalați hidranți contraincendiari și respectiv nu sunt asigurate condiții de stingere a incendiilor, ceea ce scade siguranța locuințelor din aceste zone.

Sistemul conductelor de distribuție a orașului necesită investigații serioase pentru a face inventarierea activelor în scopul determinării proprietății, stării tehnice, materialului, nivelului de uzură, depistarea bransamentelor clandestine.

Al doilea pas în proces ar fi fondarea unei baze de date cu informații despre:

1. Localizarea conductelor de apă, cu identificarea punctelor de reper și introducerea schemei pe harta disponibilă la întreprindere;
2. Estimarea de către specialiști a vârstei, stării tehnice și a duratei de viață rămase;
3. Dimensiunile, materialul;
4. Estimarea valorii conductelor (costul inițial și costul actual de înlocuire, randamentul);
5. Istoricul lucrărilor de întreținere și performanța în funcționare (de exemplu: frecvența și data reparațiilor, rata de înlocuire, rata de extindere, numărul de reclamații și timpul de răspuns, influența avariilor și scurgerilor asupra calității apei);

Concluzie:

Realizarea unui sistem eficient de întreținere a conductelor de apă va necesita următoarele:

1. Reevaluarea și stabilirea valorii adevărate a conductelor de apă în compatibilitate cu cerințele sistemelor de contabilitate financiară;
2. Stabilirea unor criterii de evaluare a gradului de uzură și de performanță a conductelor de apă (ex. pierderile admisibile de apă per km de conductă);
3. Evaluare gradului de uzură și de performanță a conductelor de apă; Important în acest proces să joace un rol important persoanele care cunosc istoricul sistemul. Pot fi utilizate în acest scop aparatele de detecție a conductelor de apă;
4. Stabilirea unor criterii de criticitate (CC), care se folosesc pentru identificarea importanței fiecărui tronson de conducte în funcționarea sistemului de alimentare cu apă;
5. Stabilirea și monitorizarea unor indicatori de performanță operațională (IP) și înțelegerea motivelor și factorilor care afectează performanța;
6. Dezvoltarea unei strategii de investiții pe baza căreia se va identifica necesarul și prioritizarea investițiilor.

Colectarea și înnoirea datelor este un proces continuu, operatorul trebuie să-și dezvolte proceduri coerente de actualizare a inventarului conductelor de apă, pe măsură ce derulează operațiuni de întreținere, reparații, înlocuire sau construcții de noi elemente de infrastructură. Actualizarea operativă și în termeni rezonabili a informației face ca aceasta să rămână utilă pe parcursul duratei de viață a conductelor.

Tabelul 11. datele caracteristice ale rezervoarelor de înmagazinare apă potabilă (RAP)

Localizarea	Amplasament, suprateran/subteran	material	Volum, m ³	Forma geometrica	Dimensiuni, m	Nota
I-a str-la Al cel Bun	subteran	Beton armat	1000	retangulare	12X18X4,6	Functioneaza
I-a str-la Al cel Bun	subteran	Beton armat	250	circular	h-3, r-5	Defectat, necesita reparatie
Biruinta 18	subteran	Beton armat	3000	retangulare	24X30X4,3	Functioneaza
St. cel Mare	subteran	Beton armat	2X500	retangulare	12X12X3,5	Functioneaza

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Ca urmare a analizei tehnice privind satisfacerea necesităților sistemului de alimentare cu apă cu capacități de înmagazinare a apei și starea lor tehnică se poate de constatat următoarele:

1. Sistemul de alimentare cu apă a or. Călărași dispune de capacități de înmagazinare cu un volum total de 5000m³.

- Conform datelor prezentate, în mediu sistemul are nevoie de capacități de înmagazinare de circa 1200 – 1400m³/zi. Deci rezervoarele sunt utilizate la capacitatea de 28%, ceea ce crează unele momente care pot conduce la defectarea construcțiilor.
- Este nevoie de a face monitorizarea scurgerilor posibile din rezervoare deoarece avînd suprafețe mari, și fiind umplute la valoarea de 28%, apa poate se strecoare prin fisurile apărute în betonul pereților.

Concluzie:

Managementul operatorului necesită s-ă analizeze situația cu gradul de umplere a capacităților de înmagazinare a apei „potabile” și acolo unde nu este necesitatea de a scoate din funcțiune acele capacități care nu au necesitate funcțională pentru sistem.

Tabelul 12. Caracteristici tehnice a stațiilor de pompare de treapta II și III

Localizare	Treapta de pompare	Tipul pompei	Nr. pompe	Debit (m ³ /h)	Inălțimea de pompare, m	Putere (kW)
Str.Daneză	Treapta II	Grunfos NK50-200	4	60	57	18,5
Str.Birunța	Treapta III	Grunfos CR16-80	3	16,1	97	7,5

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călăraș

În urma analizei tehnice s-au constat următoarele:

- Starea structurii stațiilor de pompare apă este satisfăcătoare.
- Starea instalațiilor hidraulice este funcțională și într-o stare satisfăcătoare. În același timp necesită de menționat că deja se poate de previzionat pe termen mediu de planificat înlocuirea conductelor de aspirație și refulare din interiorul stațiilor.
- Instalațiile electrice pot fi apreciate ca funcționale și într-o stare tehnică satisfăcătoare.
- Avariile aferente lucrului stațiilor de pompe sunt înregistrate câte 1 pe an pentru perioada ultimilor 3 ani;

Concluzie:

Stațiile de pompare apă nu prezintă riscuri pentru funcționalitatea sistemului de alimentare cu apă a orașului Călărași. Operatorul a făcut investiții esențiale în acest sector, ceea ce permite să-și concentreze resursele financiare și umate asupra altor probleme.

Tabelul 13. Consumul de energie electrică pentru dobîndirea și distribuția apei

Statii de pompare	2011	2012	2013
Consum energie electrica, kWh/an, Total pe dobindire si furnizare	813591	996244	830663

Tabelul 14. Date privind numărul bransamentelor

Denumire abonați	Număr bransamente	Număr abonați
Blocuri cu mai multe nivele, inclusiv	80	80
▪ apartamente		2381
Case individuale	1997	2854
Instituții publice	43	43
Companii mari	3	3
Companii medii si mici	206	206
Total bransamente	2329	5487

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Concluzii:

1. Problema principală care afectează operarea eficientă a sistemului de alimentare cu apă a orașului Călărași este sistemul de conducte de alimentare cu apă și anume rețelele de distribuție din intravilanul orașului;
2. A doua problemă este utilizarea contoarelor învechite și cu termen depășit de verificare metrologică. De asemenea necesită de concretizat că un procent mare de contoare sunt de clasa de precizie „A”.
3. Necătfind că consumul de apă în apartamente este contorizat 99%, apa întrată în blocul de locuit este contorizată la nivel de 14% , ceea ce nu permite de a face analiza pierderilor și furturilor în interiorul blocurilor de locuit. Acest fapt nu permite de a primi măsuri adecvate pentru a micșora de apă care nu aduce venituri,

STAȚII DE POMPARE A APELOR UZATE

Tabelul 15. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate

Denumire	Nr. stației	Tipul pompei	Numar	Debit (m ³ /h)	H, m	Putere (kW)
Vătămăneasa	SPL	Pentax DTRT 50/1000	1	28	40	7,5
Str. Alexandru cel Bun	SPL – 1	WILO FA 10.33E+FK 17.1 – 8/K	2	50,4	13,2	3,6
Str.M Cibotari	SPP	WILO FA 10.34E+FK 202 – 4/17H	1	123	16,4	11,5
		Grunfos K33-70GU 174-EX	1	600	16,4	46,1
		WILO TP 80E 230/34	1	10	14,5	1,5

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Analiza tehnică a stațiilor de pompare a permis de a constata o situație satisfăcătoare a construcțiilor și a dotărilor cu pompe. Pomparea apelor uzate din sistemul de canalizare din or.Călărași se face cu pompe de tipul WILO (Germania) care s-au prestat pe teritoriul țării ca pompe de un înalt grad de fiabilitate și eficiență . Din totalul de pompe instalate în stațiile de pompare , numai o pompă are o durată de viață de 9 ani, 3 pompe au o vîrstă de 3 ani și 1 pompă are vîrsta de 2 ani. Este un nivel destul de pozitiv privind dotarea cu pompe, mai rar întîlnit în sistemele de alimentare cu apă și de canalizare din țară.

REȚELELE DE CANALIZARE

Pentru rețele de canalizare nu au fost prezentate date și nu a fost posibil de elaborat analiza tehnică.

STAȚIA DE EPURARE

Pentru Stația de epurare nu au fost prezentate date și nu a fost posibil de elaborat analiza tehnică.

Tabelul 16. Numărul de racorduri la sistemul centralizat de canalizare și evacuare a apelor uzate

Denumire abonați	Număr bransamente
Blocuri cu mai multe nivele, inclusiv	80
▪ apartamente	2725
Case individuale	842
Instituții publice	44
Companii mari	3
Companii medii si mici	156
Total bransamente	3850

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

Concluzii:

Starea actuală a sistemului de apeduct și canalizare în oraș este nesatisfăcătoare. Rețelele și conducta de aducție sunt colmatate și nu pot asigura calitatea apei la consumator. Scurgerile necontrolate de ape reziduale poluează mediul în imediata vecinătate a blocurilor locative din oraș, periclitanți esențial sănătatea locuitorilor, dar și a turiștilor și vizitatorilor orașului. Totodată acestea deteriorează starea blocurilor locative și a obiectivelor industriale.

Deficiențele sistemelor centralizate de apeduct și canalizare constituie o barieră esențială și reduc atractivitatea orașului pentru turiști, agenții economici și potențialii investitori.

3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate**Alimentare cu apă**

Principalele surse de apă din orașul Călărași sunt apele de adâncime. Apa este captată prin frontul de captare Sipoteni și prin sondele arteziene amplasate răzleț în intravilanul orașului.

În subbazinul râului Bîc, sunt exploatate cinci complexe și orizonturi acvifere:

- Depozite aluviale ale luncilor și teraselor văilor râurilor Nistru și prut și a afluenților lor; (aA3)
- Orizontul acvifer Ponțian (N_{1p});
- Complexul acvifer al sarmațianului Superior și al Meoșianului (N_{1S₃-m});
- Complexul acvifer Baden-Sarmațian (N_{1b} – N_{1S₁ – 2});
- Orizontul acvifer Cretacic (KS);

Geologia sub-bazinului Bîc este formată doar din formațiuni sedimentare care coboară ușor în direcția sud-vest. Deoarece aceste formațiuni devin tot mai adânci în direcția sud – vest, apele subterane din orizonturile acvifere devin sărate, cu prezența azotului și metanului.

Complexul acvifer Baden – Sarmațian este unul din bazinele importante în sub bazinul râului Bîc și care se utilizează pentru alimentarea cu apă a orașului Călărași.

Populația orașului se alimentează din sondele arteziene, gestionate de Î.M.Gospodăria Comunal Locativă și din 147 de fântâni, dintre care 106 sunt amenajate corespunzător. În majoritatea cazurilor calitatea apei nu corespunde normativelor de potabilizare după procentul de azotați, duritate, rezidul sec. Din 37 de sonde arteziene, care sunt luate la evidență de către primăria orașului, 22 sunt funcționale, 14 sonde sunt exploatate. Pe lângă sondele care sunt exploatate pentru necesitățile de apă pentru potabilizare, mai sunt 4 sonde care sunt exploatate pentru scopuri industriale. Calitatea apei extrasă din orizonturile acvifere nu corespunde standardelor de calitate la conținut de fluor și amoniu

Tabelul 17. Analiza chimică cantitativă:

Nr.d/o	Indicii de calitate	Rezultatele de laborator	CMA	Standarde de test
1	2	3	4	5
1	Amoniu, (NH ₄ ⁺), mg/l	6,03 ÷ 36,0	0,5	ГОСТ 4192-82
2	Nitriți, (NO ₂ ⁻), mg/l	0,004	0,5	ГОСТ 4192-82
3	Nitrați, (NO ₃ ⁻), mg/l	0,25	50,0	ГОСТ 18826-73
4	Reziduu sec solubil, mg/l	1228	1000	ГОСТ 18164-72
5	Cloruri, mg/l	32	250	ГОСТ 4245-72
6	Sulfați, mg/l	272	250	ГОСТ 4389-72
7	Arsen, mg/l		0,01	ГОСТ 4152-89
8	Fluor, mg/l	3,54	1,5	ГОСТ 4386-89

9	Fier, mg/l		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		0,5	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1,
18	Oxidabilitatea, mg/l	4	5	SM SR EN ISO 8467:2006
19	$\Sigma(\text{Na}^++\text{K}^+)$, mg/l		200	СЭВ «Унифицированные методы исследования
20	Hidrogen sulfurat, mg/l		0,1	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1,Том 1

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „GCL Călărași”

În scopuri industriale din orizontul acvifer sunt extrase în mediu, pe an, următoarele volume de apă:

1. ÎM „ Călărași Divin” SA – 19,3 mii m³ pentru necesități de producție;
2. SRL „Lapmol” – 18,9 mii m³ pentru necesități de producție;
3. SA „ Fabrica de conserve” Călărași – 0,7mii m³ pentru necesități de producție;
4. ÎSS „Călărași” – 0,3 mii m³ pentru necesități menajere și de producție;

Total în scopuri industriale sunt extrase în jur de 39,2 mii m³ de apă, ceea ce constituie 10,71% din debitul captat de Î.M.GCL sau 16,5% din apa care aduce venituri. Această analiză este făcută în contextul îndeplinirii Hotărîrii Guvernului nr.619 din 16.08.1994 despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova.

Articolul 4 din această hotărîre concretizează că *Fântînile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare și din motivele expuse în punctul 3.*

Rezolvarea acestei probleme de către primăria orașului ar permite creșterea cifrei de vânzări a operatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare și ar permite o echilibrare a creșterii tarifului pentru toate categoriile de consumatori.

Concluzii: Calitatea apei destinate consumului uman nu corespunde standardelor de calitate stipulate în Hotărîrea Guvernului 934/2007, anexa 2. Utilizarea de unii factori de decizie a noțiunii „apă tehnică” destinată consumului uman este o eroare care necesită de a fi explicată populației sau de a fi căutate soluții tehnice pentru redresarea situației.

3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

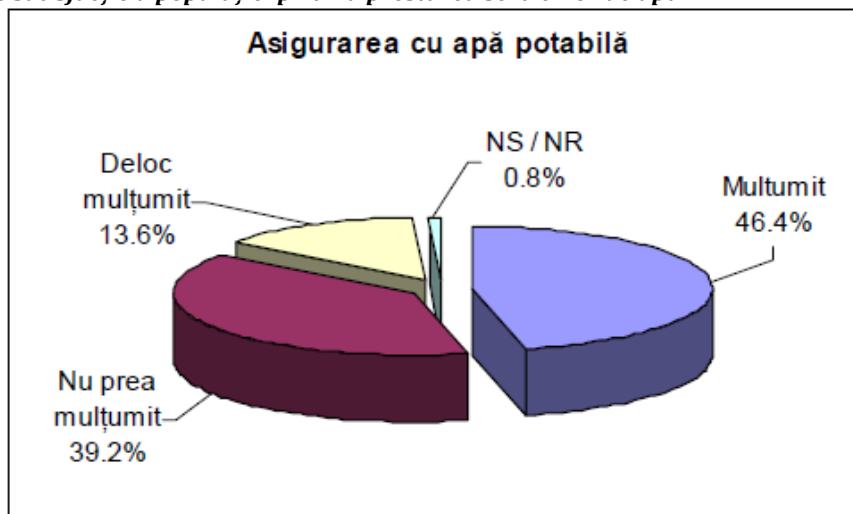
Obiective operaționale:

- **Acoperirea cu 100 % a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare** în aria de operare existentă, conform obiectivelor Strategiei de dezvoltare socio – economica a orașului Călărași pentru anul 2012 – 2016, aflată în curs de implementare:
- **Creșterea extensivă a pieței**, prin preluarea în operare a

- **Unificarea tarifelor în zona de operare**, până în anul 2013, ținând cont de gradul de suportabilitate al populației,
- **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;
- Implementarea unei **strategii dedicate relațiilor cu clienții**, care să vizeze următoarele: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre operator și clienți, prin implementarea unui soft specializat și a unui sistem de telefonie gratuită pentru clienți, de tip Tel-verde, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților, prin sondarea opiniei acestora (aplicarea unor chestionare) cu privire la gradul de satisfacție manifestat față de serviciile furnizate de OR;
- **Monitorizarea opiniei clienților**, cunoașterea părerilor acestora cu privire la calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, în scopul identificării posibilităților de îmbunătățire a activității operatorului;
- Asigurarea stabilității financiare a companiei, prin **optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere**;
- Implementarea unei strategii de **management a nămolului**, în scopul rezolvării problemelor legate de depozitarea finală, pe termen lung, a nămolurilor rezultate din procesele de producție;
- **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;
- **Eficiențierea 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;
- Implementarea unei **strategii de management al activelor fixe**, în scopul minimizării costului pe ciclu de viață al activelor, menținând în același timp serviciile la nivelul cerut;
- Implementarea unei **strategii de management a riscului și planificare de urgență**, având ca principal scop identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență care pot avea un potențial efect negativ asupra activităților de operare;
- **Îmbunătățirea monitorizării calității apei potabile, respectiv îmbunătățirea monitorizării calității apei uzate**, în contextul în care operatorul urmărește să asigure servicii/produse sigure clienților săi;
- **Dezvoltarea competențelor angajaților**, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții și exigențelor clienților;

- Implementarea unui **sistem eficace de management al performanței resurselor umane**, care să coreleze eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății;
- **Dezvoltarea sistemelor de comunicare și a sistemelor IT**, fapt ce se va concretiza prin implementarea unui sistem informatic de management (**MIS – Management Information System**), în scopul eficientizării și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime;
- Asigurarea stabilității financiare a operatorului, prin implementarea unei **strategii de optimizare a fluxului de numerar**.

Figura 5 Gradul de satisfacție a populației privind prestarea serviciilor de apă

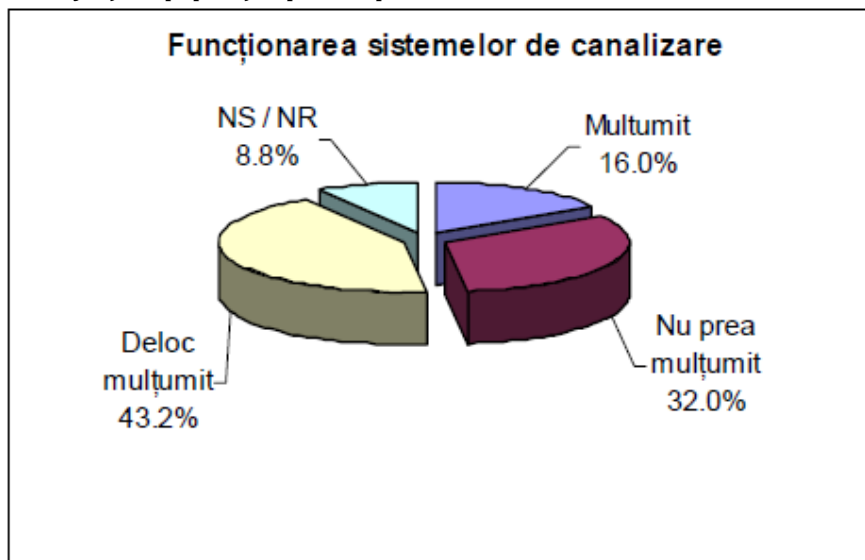


Sursa: Strategia de Dezvoltare Economică a or.Călărași perioada 2009-2013

Analiza nivelului serviciului privind alimentarea cu apă a fost realizată luând în considerație următorii factori:

- Accesul la sistem centralizat de alimentare cu apă;
- Continuitatea alimentării cu apă;
- Durata lichidării avariilor și numărul de întreruperi în alimentare cu apă.

Figura 6 Gradul de satisfacție a populației privind prestarea serviciilor de canalizare



Sursa: Strategia de Dezvoltare Economică a or.Călărași perioada 2009-2013

Analiza nivelului serviciului privind serviciul de canalizare a fost realizată luînd în considerație următorii factori:

- Accesul la sistem centralizat de canalizare;
- Durata lichidării avariilor și numărul de întreruperi a serviciului.

Concluzie :

1. Nivelul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare este într-o dinamică pozitivă, obținînd rezultate de performanță comparativ cu anul 2009.
2. Aprecierile în fond al activității serviciului de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Călărași în urma analizei diagnostic se deosebesc de aprecierile populației din anul 2009;
3. Necesită de menționat că mai este mult de făcut pînă se vor corecta toate neajunsurile și greșelile care au parvenit pe parcursul anilor.

3.2.1.4 Managementul energetic

Sistemele de alimentare cu apă și de canalizare sunt consumătoare de energie electrică în cantități mari. Consumul de energie electrică în totalul costurilor pentru categoria de sisteme din orașele cu o populație de 15 – 20mii locuitori, cu apă subterană, fără tratare și sistem de canalizare clasic au un consum de peste 20 % .

Descrierea instalațiilor electrice

Instalațiile electrice ale sistemului de alimentare cu apă și de canalizare sunt:

- Transformatoare de curent electri;
- Linii electrice aeriene de 10 kv;
- Linii electrice subterane de 0,4kv;
- Comutatoare și panouri de control;
- Compensatoare a puterii reactive;
- Contoare electrice;
- Motoare electrice;

Organizarea la întreprindere a unui sistem de monitorizare curentă și analiza eficienței consumului de energie electrică și a altor categorii de energie și combustibil este un imperativ al timpului. Motivul cel mai important este semnarea de către R.Moldova a Acordului de asociere cu UE și îndeplinirea unui șir de obligațiuni în domeniul conservării energiei, al doilea motiv este suportabilitatea tarifelor de către populația orașului.

Necesită de menționat că la întreprindere se duce evidența consumului de energie electrică pentru toate etapele tehnologice și trepte de pompare a apei. În această situație întreprinderea poate să identifice cele mai avansate consumuri pentru o unitate de producție și să întreprindă măsurile și să aplice investițiile necesare pentru eficientizarea proceselor tehnologice și optimizarea schemelor hidraulice a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare.

Economia de energie electrică la întreprindere se poate obține prin micșorarea pierderilor în sistemele de transformare, distribuție și conversie a curentului electric (transformatoare de curent, rețele de distribuție, motoare electrice, sisteme de eliminare locală și stradală), și prin optimizarea regimurilor de operare a utilajului care consumă energie electrică.

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. Insuși 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.*

3.2.1.5 Impactul de mediu

Epurarea biologică a apelor uzate se realizează în principal prin utilizarea bazinelor de aerare. Microorganismele care metabolizează aerobice au nevoie de oxigen pentru realizarea biodegradării compuşilor organici din care rezultă o producție de energie și biomasă. Mediul aerobice în bazin se realizează prin utilizarea aerării pneumatice. Aceasta aerare servește de asemenea la menținerea biomasei într-un regim bine amestecat. Scopul este menținerea concentrației de biomasă la un nivel la care epurarea este eficient optimizată cu cinetici de creștere a microorganismelor corespunzătoare.

Surse potențiale de mirosuri generate de stația de epurare ape uzate

Mirosurile din zona stației de epurare se datorează gazelor emise din compuşii din apa uzată, în principal compuşii reduși precum hidrogenul sulfurat și compuşii oxidați precum aldehidele.

Mirosurile neplăcute se datorează prezentei compuşilor de azot, sulf și fosfor în materiile organice, care sunt degradate biologic de către bacterii în condiții aerobice sau anaerobice, care duc la creșterea nivelului compuşilor urați mirositori.

Acești compusi rau mirositori includ hidrogen sulfurat, mercaptani, sulfuri organice și amine organice, precum indol sau scatol. Compușii de sulf din apa uzată includ proteine și produsele lor de evacuate în rețeaua de canalizare pot de asemenea să cauzeze probleme datorită coroziunii metalelor și echipamentelor electrice și de control în zone închise și clădiri.

Emisiile de hidrogen sulfurat în atmosferă sunt controlate prin pH, care devine din ce în ce mai acid, pe măsura ce sulfatul este redus prin acțiunea bacteriilor. În plus față de miros, hidrogenul sulfurat poate cauza de asemenea problema coroziunii metalelor și echipamentelor electrice și de control în zone închise și în clădiri.

Compușii oxidați rezulta din descompunerea carbohidraților, proteinelor și grasimilor prezente în apa uzată. Acești produși intermediari sunt responsabili pentru mirosul “statut” asociat proceselor biologice. În cadrul sistemelor de epurare care funcționează corespunzător, aceștia sunt degradați ulterior în dioxid de carbon și apă.

Principala sursă de mirosuri poate varia de la o stație de epurare la alta și este dificil de clasificat sursele de mirosuri în ordinea importanței. Este cunoscut faptul că intrări gravitaționale lungi de conducte, sisteme de preepurare, precum sitele și grătarele, tratarea namolului și bazinele de stocare sunt principala sursă a problemelor de miros. Înșă, nivele de miros pot varia de la o stație de epurare la alta și de la un sistem de epurare la altul. Apa uzată menținută în condiții proaspete (aerobe – conținând cel puțin un minim de oxigen dizolvat) nu va degaja mirosuri, deoarece bacteriile care creează probleme de miros nu sunt prezente. Problemele de miros pot crește odată cu creșterea temperaturii ambientale, deoarece activitatea bacteriilor anaerobe crește în timp ce oxigenul dizolvat descrește. Factori semnificativi pentru potențialul de miros sunt temperatura mediului, perioada de retenție a apei uzate în sistemul de canalizare și perioade de stocare pe amplasament pentru nisipul și reținerile de pe gratar nespălate, precum și pentru namol.

Tabelul 18. Cauze potențiale de generare a mirosurilor într-o stație de epurare ape uzate

<i>Decantare primară</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Îndepărtarea necorespunzătoare a spumei • Îndepărtarea inefficientă a materiilor solide decantate • Emisia de gaze mirositoare dizolvate la deversarea periferică
<i>Procesele cu namol activ</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivele necorespunzătoare de oxigen • Amestecul slab al apei din bazin • Decantarea lichidului amestecat rezultat în condiții septice • Udarea peretilor bazinului de aerare peste nivelul normal de lichid • Aerosoli aeropurtati
<i>Stocarea și tratarea namolului</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Transferul namolului • Ingrosarea și deshidratarea namolului • Stocarea și transportul namolului • Fermentarea aneroba a namolului

În sistemul de canalizare, problemele de miros pot apărea acolo unde se produce antrenarea materiilor organice în timpul perioadelor cu debit crescut. Acolo unde rețele de canalizare au panta mică de curgere poate avea loc decantarea. Panta canalizării trebuie aleasă cu grijă pentru asigurarea unei viteze corespunzătoare de autocurățire.

Acolo unde sunt urmărite procedurile corespunzătoare de proiectare în acest sens, fluxul de apă uzată va fi suficient de turbulent pentru absorbirea oxigenului din atmosferă în conductă pentru menținerea prospețimii și eliberarea de mirosuri neplăcute. Ventilarea coloanelor este o procedură comună în cazurile clădirilor de locuit, pentru eliminarea mirosurilor într-un sistem de canalizare bine proiectat.

Mirosurile pot apărea din îndepărtarea nisipului și de la îndepărtarea reținerilor la instalațiile de sitare în cadrul elementelor de preepurare. Spălarea eficientă a acestor materii și reducerea perioadei de stocare pe amplasament reduc la minim potențialul de degajare de mirosuri. În cele mai multe cazuri se recomandă spații de stocare acoperite.

Efecte semnificative posibile – cuantificarea și măsurarea mirosurilor

Mirosurile se pot produce din septicitatea debitelor de ape uzate, din stocarea namolului și din nespălarea materiilor reținute pe gratare și a nisipului cu conținut de materii putrescibile. Problema mirosului la nisip și materiile reținute pe gratare se rezolvă prin spălarea eficientă. Cea referitoare la namol se rezolvă prin reducerea la minim a perioadei de stocare pe amplasament. Bazinul de stocare goale trebuie spălate și păstrate pe cât posibil curate, cu depozite neputrescibile. Acolo unde probleme de miros sunt posibil să persiste chiar și după adoptarea bunelor practici de management, poate fi necesară acoperirea anumitor elemente din sistemul de epurare al apelor uzate, în vederea colectării și tratării emisiilor contaminate în aer. Astfel de elemente din cadrul stației de epurare trebuie să fie proiectate într-o manieră compactă pentru a facilita acoperirea.

1. Stația de epurare din or. Călărași este una de tip container, deci toate procesele tehnologice se petrec sub acoperiș și numai decantorul primar este unul deschis.
2. Nămolul deshidratat în instalația de deshidratare este transportat pentru uscarea definitivă pe teritoriul stației de epurare vechi, care se află la o distanță considerabilă de la hotarele orașului și nu poate să provoace discomfort populației.

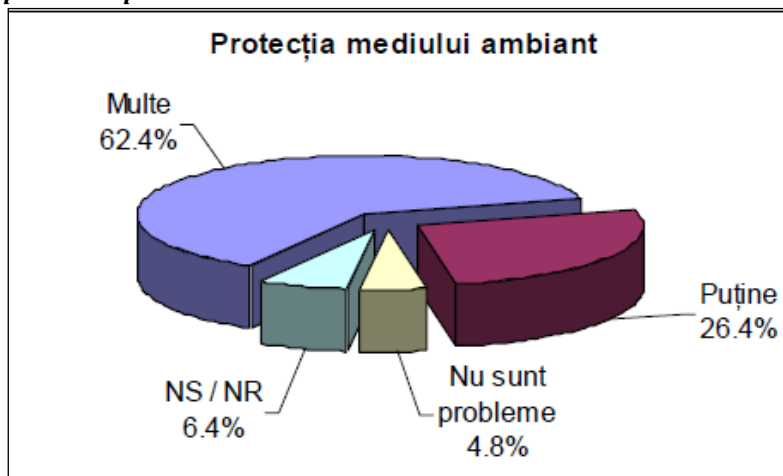
Rețeaua hidrologică a orașului Călărași este reprezentată de râul Bîc, care izvorăște în rezervația „Plaiul Fagurului”. Albia râului se conturează bine în preajma de sud-vest a satului Temeleuți. Pe teritoriul orașului râul curge pe un segment cu o lungime de 10 km. Acesta nu are o fișie foristică de protecție, în unele locuri apar depozite de gunoi neautorizate. Apa din râu, în cantități mici este utilizată de populație pentru irigarea grădinilor din gospodărie.

În aceste condiții este important ca în procesul de epurare a apelor uzate la stația orășenească să fie respectate tehnologiile destinate liniei nămolului. Stația de epurare de tip

Problemele prioritare necesare de a fi soluționate sunt:

- Extinderea rețelelor de canalizare, pentru acoperirea necesarului de servicii pentru 100% din aria orașului;
- Racordarea a circa 2012 gospodării la sistemul centralizat de canalizare urbană, micșorînd impactul asupra poluării apelor freactice cu apele uzate stocate în bazine neimpermeabile.
- Dezvoltarea liniei nămolului la stația de epurare orășenească a orașului Călărași;
- Impunerea agenților economici de ași construi sisteme de preatare, cu scopul de a optimiza concentrațiile apelor uzate deversate în sistemul orășenească în conformitate cu cerințele Hotărîrii Guvernului nr.

Figura 7 Numărul de probleme privind starea mediului ambiant



Sursă: Strategia orașului Călărași pentru anii 2009-2013

Analiza gradului de satisfacție a populației privind protecția mediului ambiant petrecut în anul 2009 a avut următoarele circumstanțe:

1. Lipsa epurării apelor uzate din motivul dteorării stației de epurare a apelor uzate;
2. Deversări accidentale a apelor uzate netratate din sistemul centralizat de canalizare, direct, în râul Bîc;
3. Conectări clandestine a sistemelor individuale (necentralizate) de canalizare a apelor uzate cu deversarea lor în râul Bîc;

Concluzie: Starea mediului ambiant din zona orașului Călărași se poate considera mai bună în comparație cu situația anului 2009. Impactul asupra mediului produs de deversarea apelor uzate netratate a fost exclus din momentul punerii în funcțiune a stației de epurare a apelor uzate. Necesită de menționat că mai este necesar depistarea deversărilor de apă uzată din sistemele descentralizate de canalizare.

Figura 8 Reactoarele biologice ale SEAU Călărași



Figura 9 Controlul calității epurării apelor uzate în laboratorul întreprinderii



3.2.1.6 Indicatorii de performanță operațională

Cea mai bună metodă de confirmare a acestor optimizări este utilizarea indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță sunt folosiți pentru a furniza fondatorilor și Primăriei o informare de ansamblu asupra eficienței economice și dezvoltării generale a întreprinderii. Folosirea indicatorilor de performanță este acum o parte existentă a activităților economice normale a tuturor operatorilor de apă moderni, pentru că:

- furnizează informații esențiale asupra parametrilor cheie, ex: flux de numerar și parametrii de dezvoltare a serviciilor;
- formează o parte esențială a managementului întreprinderii, a controlului și monitorizării activităților oricărui operator de apă, furnizează date despre performanța și informații esențiale ce sunt folosite de către toți directorii;
- furnizează o metodă simplă dar eficientă de monitorizare a eficienței globale a departamentelor cheie și a sectoarelor de lucru din cadrul organizației.
- pot fi folosiți să demonstreze îmbunătățirile continue ce au fost obținute în ceea ce privește dezvoltarea generală a eficienței operatorului de apă.
- formează o parte integrală a sistemelor de raportare externă care sunt însărcinate să mențină informații, deținătorii de interese în privința progresului realizat de operator în atingerea obiectivelor de dezvoltare definite, a țintelor de eficiență financiară și operațională și a îmbunătățirii performanțelor aprobate
- furnizează informația ce va fi folosită în evaluarea beneficiilor rezultate de pe urma fondurilor externe

Pentru etapa inițială se pot alege un număr limitat de indicatori cum ar fi:

- 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

Benchmarkingul, utilizarea indicatorilor de performanță, reprezintă o tehnică importantă și extrem de utilă pentru îmbunătățirea performanței și menținerea avantajului competitiv.

Acesta este un instrument de comparare a performanței ce permite aplicarea celei mai bune practici într-un mod măsurabil, o cerință importantă, mai ales în R.Moldova de astăzi, când

odată cu semnarea Acordului de Asociere la Uniunea Europeană, aceasta trebuie să demonstreze îmbunătățirea performanțelor, inclusiv în sectorul de apă și apă uzată.

Prin urmare, aceasta lucrare sintetizează problemele cheie legate de benchmarking având următoarele scopuri:

1. Să ofere societăților de apă și apă uzată un instrument eficient pentru a monitoriza și îmbunătăți propria performanță;
2. Să ofere Ministerului Mediului, organul administrativ responsabil cu armonizarea legislației naționale la cea comunitară, un instrument ușor de aplicat în colectarea datelor din sectoarele operaționale în scopul obținerii unei imagini de ansamblu a sectorului de apă și apă uzată.

Rolul benchmarkingului în creșterea competitivității întreprinderilor care operează serviciile de alimentare cu apă și de canalizare este semnificativ. În sectorul serviciilor municipale această comparație poate fi extinsă pentru a acoperi alți operatori naționali sau chiar internaționali. Prin

urmare acesta se constituie intr-un vehicul eficient in dezvoltarea de baze de date pentru Institutiile Financiare Internationale (IFI). Mai mult ca atât Î.M. Serviciul Comunal Locativ Călărași furnizează date de benchmarking Asociației Moldova Apă Canal, care la rândul său le transmite THE INTERNATIONAL BENCHMARKING NETWORK FOR WATER AND SANITATION UTILITIES (IBNET) www.ib-net.org.

Benchmarking-ul este o metoda structurata, practicata in lumea intreaga, prin care se

identifica masurile de performanta si se adapteaza pentru a imbunatati performantele si calitatea. A fost lansata de XEROX in 1980 si a fost folosita intens de atunci. In mod notabil, sectorul public de apa din Olanda foloseste acest instrument pentru a monitoriza performanta individuala a companiei, comparativ cu alte companii din sectorul de apa si pentru a imbunatati zonele in care altii au performante mai bune. Este una din cele mai eficiente mijloace disponibile in ziua de azi pentru a imbunatati performanta unei

organizatii. Benchmarking-ul este strans legat de notiunea de Management Total al Calitatii (TQM).

Tabelul 19. Indicatorii de performanță propuși de a fi analizați în analiza benchmarking

APĂ	Unitatea de măsură	2011	2012	2013
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	64	64	64
Volumul apei dobândite	mii m3	546,1	545,2	444,6
Volumul apei facturate, inclusiv populație	mii m3	210,7	217,5	237,2
instituții bugetare	mii m3	167,5	172,9	190,1
agenți economici	mii m3	27,3	27,2	27,8
Consum energie electrică apă	mii kw/h	15,9	17,4	19,3
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)	mii m3	973,3	998,2	831
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	335,4	327,7	207,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m3/km/an	61,4%	60,1%	46,6%
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m3	5,2	5,1	3,2
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m3	1,78	1,83	1,87
Utilizarea capacității de producție apă	%	4,62	4,59	3,50
Consum mediu de apă per persoană	liti/per/zi	100	99,6	81,8
		36,8	37,3	36,4
APĂ UZATĂ				
Lungimea rețelelor de canalizare	km	36,4	36,4	36,4
Volumul de apă uzată recepționată de stația de epurare	mii m3	136,9	164,8	329,7
Volumul apei uzate facturate, inclusiv populație	mii m3	136,9	141,9	159,3
instituții bugetare	mii m3	84,3	89,8	102,7
agenți economici	mii m3	52,6	23,9	26,8
Consum energie electrică apă uzată	mii kw/h		28,2	29,8
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m3	74,2	66,8	455,5
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m3	0,54	0,41	1,38
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	0,54	0,47	2,86
		5,2	6,3	18,1

Metodologia de Benchmarking

Formele de benchmarking

Din practicile de utilizare a formelor de benchnarking se poate identifica următoarele:

1. Benchmarking Metric

Benchmarking metric – evaluare cantitativă care permite companiilor de apă să-și urmărească, în timp performanțele interne și să compare la o primă etapă activitatea cu nivele anterioare de performanță. După însușirea mecanismului de evaluare pe intern, în etapa a doua, de bun acord cu alte companii similare să facă evaluarea comparativă a performanțelor între ele. Pentru o eficiență mai bună se recomandă de a practica întâlniri și ședințe comune a managementului acestor întreprinderi pentru a face totalizările trimestriale sau anuale pentru a se împărtăși cu experiența și a propune cele mai bune practici.

2. Bencmarking Procesual

Bencmarking-ul procesual identifică procedurile de lucru specifice care este nevoie de a fi îmbunătățite. Aceasta se realizează prin o analiză pas cu pas a procesului analizat și identificarea unor practici de succes, din exteriorul întreprinderii, în acest proces. Aceasta va permite de scurtat timpul necesar pentru identificarea acestor procedee și va permite stabilirea unor standarde de calitate și adoptarea unor măsuri necesare pentru creșterea performanței în operarea serviciilor de alimenatre cu apă și de canalizare.

Concluzie: datele din Tabelul confirmă că managementul întreprinderii realizează elemente de benchmarking, percepându-le ca o furnizare de date statistice către Asociația Moldova Apă-Canal. Conform datelor care sunt la dispoziția întreprinderilor care operează serviciile de alimentare cu apă și de canalizare de către Consultant a fost elaborat un exemplu de evaluare comparativă privind „ volumul de apă facturat per persoană/zi”.

Tabelul 20. Indicatori benchmarking „ volumul de apă facturat, (litri/per/zi)

No	Volumul apei facturate / persoana NET, litri/pers/zi	Populatia, mii	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Î.M. "Servicii Comunale" Glodeni	12	14,38	14,91	16,31	16,3	18,1	18,1	22,7	23,9	22,3
2	D.P. "Apa-Canal" Riscani	13,4	11,9	13,11	22,19	20,8	22,8	25,8	38,9	39,9	33,6
3	Î.M. "Apa-Canal" Donduseni	10,7	10,42	9,72	17,52	18,3	19,2	18,7	20,1	22	20,7
4	Î.M. "GCL" Calarași	16	22,88	23,68	25,6	31,3	29,6	31,7	36,8	37,3	36,4
5	Î.M. "Apa-Canal" Anenii Noi	11,7	61,99	66,91	58,78	59	58,8	57,5	82,2	62,7	39,6
6	Î.M. "Apa-Canal" Basarabeasca	12,5	54,87	48,24	54,35	53,5	30,4	26,5	29,4	29,4	26,4

3.2.2 Analiza de marketing

3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Consumatorii serviciilor prestate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” sunt:

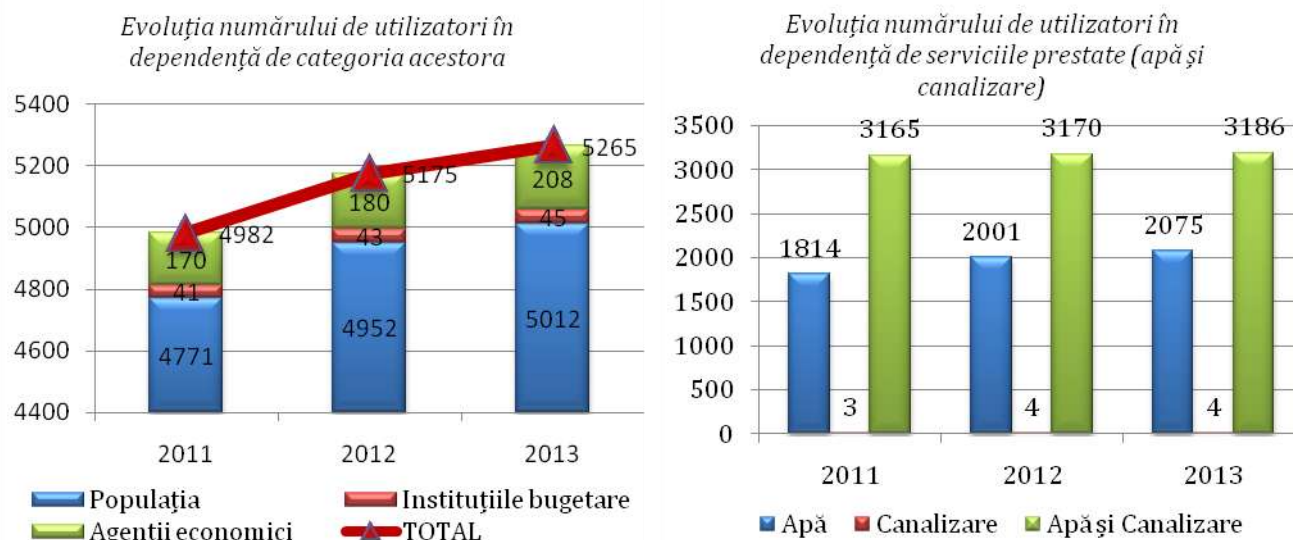
- populația;
- Agenții economici;
- Instituțiile bugetare;

Populația se divizează în:

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

ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” prestează servicii de furnizare a apei și de evacuare a apelor reziduale consumatorilor orașului Călărași. Evoluția numărului de consumatori este prezentat în figura următoare:

Figura 10. Evoluția numărului de consumatori



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Cea mai mare creștere a numărului de consumatori se observă în anul 2012. Această creștere este influențată de numărul de gospodării particulare conectate la rețelele de apă și canalizare.

Numărul populației conectați la rețeaua de apă este în creștere de la 1780 la 2021 iar numărul populației conectați la rețeaua de apă și canalizare rămână același pe parcursul perioadei analizate, de 2991 abonați.

Numărul total de instituții bugetare conectate la rețeaua de apă și canalizare este la fel în creștere de la 41 abonați la 45 abonați dintre care: în anul 2013 sunt conectate 2 instituții bugetare numai la apă iar restul sunt conectați la apă și canalizare.

Numărul total de agenți economici conectați la rețeaua de apă și canalizare sunt în creștere pe parcursul perioadei analizate de la 170 abonați la 208 abonați, dintre care: în anul 2013 sunt conectați 52 agenți economici la apă, în creștere cu 18 comparativ cu anul de referință; 4 agenți economici la canalizare, în creștere cu 1 comparativ cu anul 2011; iar 152 agenți economici sunt conectați la apă și canalizare, în creștere cu 19 comparativ cu anul 2011.

Gradul de acoperire cu servicii a orașului Călărași

ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” aprovizionează cu apă și canalizare practic tot orașul. Gradul de acoperire a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare se prezintă în tabelul următor:

Tabelul 21. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Călărași

	2011	2012	2013
Număr locuințelor înregistrate în orașul Călărași	5 560	5 601	5 641
<i>apartamente</i>	2 394	2 394	2 394
<i>gospodării particulare</i>	3 166	3 207	3 247
Numărul locuințelor conectate la rețeaua de apă și canalizare:	4 771	4 952	5 012
<i>rețeaua de apă</i>	1 780	1 960	2 021
<i>rețeaua de apă și canalizare, dintre care:</i>	2 991	2 992	2 991
<i>apartamente</i>	2 394	2 394	2 394
<i>gospodării particulare</i>	597	598	597
Gradul de acoperire la serviciile de apă și canalizare, dintre care:	86%	88%	89%
<i>alimentare cu apă</i>	32%	35%	36%
<i>alimentare cu apă și canalizare:</i>	54%	53%	53%
<i>dintre care au canalizare centralizată</i>			
<i>apartamentele</i>	100%	100%	100%
<i>gospodăriile particulare</i>	19%	19%	18%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” și Primăria orașului Călărași

Gradul de acoperire calculat în tabelul de mai sus ne atestă că în ultimul an de analiză 89% din locuințele or. Călărași erau conectate la rețelele de apă și canalizare, dintre care 36% din locuințe erau conectate numai la rețele de apă iar 53% erau conectate la rețelele de apă și canalizare.

În anul 2013, în or. Călărași 18% din gospodăriile particulare și 100% din apartamente erau conectate la rețeaua de canalizare.

Aceste date ne reflectă că Întreprinderea are posibilități de extindere în or. Călărași pentru conectarea gospodăriilor particulare la rețelele de apeduct și canalizare centralizată.

3.2.2.2 Politica de lucru cu clienții

Condițiile și posibilitățile de furnizare a serviciilor publice (comunale) prin sistemele centralizate de alimentare cu apă și canalizare ale orașului Călărași sunt stabilite în Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013, 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 a 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*

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

În 2013 Întreprinderea a înregistrat circa 300 solicitări de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare din partea locuitorilor orașului.

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

1. Înregistrare cerere de branșare		
↳ Responsabil	<i>Întreprinderea (Ghișeul unic (Casier-operator))</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, conform modelului tipizat al cererii de branșare existent la Întreprindere</i>, fie în formă liberă, în cazurile când solicitantul se adresează cu cererea pregătită.</p> <p>Pentru facilitarea și optimizarea procesului de eliberare a condițiilor tehnice, Întreprinderea a instituit un <i>sistem propriu de gestionare a solicitărilor de branșare</i>. A fost introdus un registru special pentru solicitările de eliberare a condițiilor tehnice, în care sunt atașate, în ordinea înregistrării, exclusiv cererile din această categorie. Fiecărei cereri înregistrate îi este atribuit un număr de ordine, care coincide cu numărul de ordine al condițiilor tehnice eliberate în baza cererii respective.</p> <p>La cererea de branșare <i>este anexat în mod obligatoriu un pachet de documente justificative</i>, care</p>	

cuprinde:																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documente solicitate</th> <th>PF</th> <th>PJ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buletin de identitate al solicitantului</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>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 sau altele)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Procură din partea proprietarului pentru întocmirea actelor</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificat de înregistrare</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rechizite bancare</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Documente solicitate	PF	PJ	Buletin de identitate al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	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 sau altele)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Procură din partea proprietarului pentru întocmirea actelor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificat de înregistrare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rechizite bancare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Documente solicitate	PF	PJ																	
Buletin de identitate al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
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 sau altele)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Procură din partea proprietarului pentru întocmirea actelor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Certificat de înregistrare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Rechizite bancare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului <i>în formă verbală</i> .																			
2. Prescriere condiții tehnice																			
↳ Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef)																		
▶ Perioada	5-10 zile de la depunerea cererii de branșare																		
<p>↳ Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare solicitant, <i>în formă scrisă</i>, prin completarea <i>modelului-tip, elaborat în format electronic</i>, cu datele concrete, specifice cazului.</p> <p>Pentru comoditate și accesibilitate toate condițiile tehnice prescrise sunt transmise la ghișeul unic, de unde pot fi ridicate de solicitanți.</p> <p>Conform condițiilor tehnice, <i>proiectul trebuie coordonat și aprobat prin semnătură și stampilare</i> de către: Primăria or. Călărași, Centrul de sănătate publică, Inspectoratul ecologic Călărași, furnizorii locali de energie electrică (ÎCS "Gas Natural Fenosa"), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA, filiala Călărași), gaz natural (SRL Ungheni - Gaz, filiala Călărași - Gaz), Secția situațiilor excepționale Călărași, SPR Călărași.</p> <p>Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este unul taxabil, tariful perceput variind în funcție de categoria de consumatori (Anexa 1).</p>																			
3. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare																			
↳ Responsabil	Consumatorul / Întreprinderea																		
▶ 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 <i>nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz</i> privind executarea lucrărilor de branșare, drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc condițiile tehnice eliberate și recomandările oferite în formă verbală de către Inginerul șef.</p> <p>Din lipsa de tehnică specială și de cadre specializate, Întreprinderea nu prestează servicii de construcție-montaj pentru branșarea consumatorilor la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare. <i>În cazuri limitate personalul tehnic al Întreprinderii este antrenat în executarea lucrărilor de construcție-montaj în afara orelor oficiale de lucru</i>. În aceste condiții,</p>																			

	<p>lucrările de terasament sunt efectuate din contul resurselor consumatorului, cu forțele proprii, apelând la întreprinderi specializate și/sau specialiști locali.</p> <p>Lucrările de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ determinarea exactă, în plan și pe teren, a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale consumatorului ✓ decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările ✓ branșarea instalațiilor și construcțiilor consumatorului la rețelele publice <p>se efectuează <i>în cele mai dese cazuri, cu participarea personalului tehnic al Întreprinderii</i>, contra plată.</p>	
	4. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)	
↳	Responsabil	Consumatorul / Întreprinderea (Lăcătuș)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✗	<p>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul consumatorului.</p> <p>Montarea contoarelor este efectuată fie nemijlocit <i>de către consumator și/sau specialiști / companii specializate în construcții contractate de către acesta, care nu dispun de autorizații din partea Întreprinderii pentru realizarea acestui gen de lucrări, conform cerințelor prescrise de Întreprindere în condițiile tehnice</i>, referitoare la locul amplasării instalațiilor de contorizare și tipurile contoarelor proiectate, fie <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii, contra plată</i>.</p>	
	5. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare	
↳	Responsabil	Întreprinderea (Controlor – cititor de contoare)
▶	Perioada	La sigilarea contorului
✗	<p><i>În lipsa unei implicări active din partea Întreprinderii în procesul lucrărilor de construcție pentru supravegherea tehnică și verificarea calității acestora, calitatea acestora este apreciată la finalizarea lor, în momentul sigilării instalațiilor de măsurare montate la consumator. Fiind realizată vizual, de către Controlorul responsabil de sigilare, aprecierea calității și nivelului de corespundere a lucrărilor executate poartă un caracter vădit subiectiv.</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 a 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>	
	6. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare	
↳	Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș Sectorul Apă)
▶	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</i></p>	

	<i>consumatorului.</i> <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> <i>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare.</i>	
7.	Furnizare apă către consumator	
8.	Încheiere contract de prestare a serviciilor	
↳	Responsabil	Întreprinderea (Casier-operator (Ghișeul unic), Șef serviciu personal)
▶	Perioada	După punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare și furnizarea apei către consumator
✍	Contractul este încheiat în mod obligatoriu la branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare a consumatorilor noi, certificând oficial actul de branșare.	

Concluzii:

- *Respectarea doar parțială de către Întreprindere a prevederilor capitolului V al Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași² referitoare la modalitatea branșării / racordării și debranșării de la rețelele publice (comunale) 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*
 - *procesului-verbal privind punerea în funcțiune 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 formalizări procedurale a procesului de branșare a noilor consumatori determină confuzii în delegarea și/sau executarea fiecărei etape cuprinse de acest proces 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*

² aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

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 brânșamentele lor

- ✓ Consumul apei prin rețele necontorizate
- ✓ Instalarea prizelor de apă până la contor
- ✓ Scoaterea și schimbarea neautorizată a contorului
- ✓ Deteriorarea contorului și a sigiliilor
- ✓ Existența scurgerilor la sistemele interioare de alimentare cu apă ale consumatorului

Modalități de depistare:

- 🔍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de consumator, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor*
- 🔍 *Declarațiile consumatorului privind defecțiunile depistate ale contorului și/sau sigiliilor*
- 🔍 *Denunțuri din partea vecinilor*
- 🔍 *Observațiile directe ale Controlorilor – cititori de contoare, în timpul colectării datelor și a repartizării facturilor și chitanțelor*

! **Experiența anterioară**

Până în 2012, Întreprinderea *organiza și aplica măsuri direcționate de soluționare a cazurilor de brânșare ilegală la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare și de consum ilicit de apă.*

Astfel, în legătură cu necesitatea de a soluționa situațiile de conflict ce țin de activitatea Întreprinderii, cât și ameliorarea litigiilor cu consumatorii serviciilor apă-canalizare, deconectarea rău-platnicilor de la rețeaua de apă, *a fost numită, prin ordinul directorului, o comisie de soluționare a litigiilor apărute în procesul de activitate a Întreprinderii.* În componența comisiei intrau: contabilul - șef, contabilul superior, contabilul, juristul, șefii sectorului de curățire sanitară și amenajare a orașului și a sectorului apă, inginerii, controlorul-superior, șeful serviciului personal. Activitatea comisiei era prezidată de directorul Întreprinderii. Periodicitatea activității comisiei – 2 ori pe lună: a 2 și a 4 zi de joi a lunii. Deciziile comisiei din cadrul fiecărei întruniri erau consemnate în cadrul unor procese-verbale.

În cadrul întrunirilor comisiei erau analizate cazurile de încălcări din partea consumatorilor serviciilor comunale, depistate de către controlori în cadrul vizitelor de citire a indicațiilor contoarelor consumatorilor. Cazurile erau examinate, *în lipsa inculpatului*, în baza înregistrărilor din actele întocmite la locul depistării.

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

1.	Înregistrarea documentală a încălcării depistate
✓	În cazul depistării cazurilor de brânșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, cazul <i>era înregistrat documentar conform anexelor nr. 11-13 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă³</i> (Act de cercetare a evidenței și folosirii apei în apartamente / încăperi locuibile în cămine, Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei și a nivelului de confort al obiectivului). Actul completat este semnat de către reprezentanții consumatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.

³ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

	Analiza circumstanțelor cazului intra <i>anterior</i> în competența <i>comisie de soluționare a litigiilor apărute în procesul de activitate a Întreprinderii, care în cadrul ședințelor sale ordina examina cazurile de încălcări prezentate de controlori.</i>
2.	Stabilirea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate
	<p>✎ În cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă, volumul apei, în baza căruia se apreciază costul pierderilor de apă, este determinat prin aplicarea normelor de consum al apei⁴ la numărul consumatorilor. Numărul consumatorilor este determinat în baza declarațiilor consumatorului contrapuse cu observațiile directe ale controlorului.</p> <p>În cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de canalizare, în prezența bransamentului autorizat la sistemul public de alimentare cu apă, costul apelor uzate evacuate este calculat în baza indicațiilor contoarelor instalate la consumator.</p> <p>Dacă nu este stabilită perioada reală a folosirii neautorizate, costul pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, este calculat în limitele termenului de prescripție (3 ani).</p> <p>În perioada de activitate a <i>comisiei de soluționare a litigiilor apărute în procesul de activitate a Întreprinderii, calculul costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate intra în responsabilitatea acesteia. Suma calculată, consemnată în procesele verbale întocmite pentru fiecare ședință a comisiei, era comunicată inculpatului prin telefon.</i></p> <p>Deoarece în majoritatea cazurilor nu poate fi demonstrată perioada reală a folosirii neautorizate, sumele, fiind calculate pentru o perioadă de 3 ani, sunt considerabile. În aceste condiții, reprezentanții Întreprinderii merg în întâmpinarea consumatorului, reducând suma calculată în funcție de capacitatea de plată și disponibilitatea de achitare a acestuia.</p>
3.	Direcționarea cazului la Comisia administrativă a Primăriei
	<p>✎ În cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita suma stabilită în trecut <i>se practica direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei.</i></p> <p>În cazul în care vina inculpatului era confirmată, față de acesta erau aplicate sancțiuni administrative, conform Codului contravențional al Republicii Moldova.</p> <p>Această practică nu este aplicată în prezent, deoarece nu asigură soluționarea globală a problemei, în majoritatea cazurilor apărând conflicte ce țin de perceperea costului pierderilor de apă și al apelor uzate. Astfel, inculpații refuzau achitarea sumei calculate de Întreprindere pe motiv că au achitat deja sancțiunile administrative aplicate de Primărie.</p>
4.	Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de bransare neautorizate
	<p>✎ În cazul depistării bransării și/sau utilizării neautorizate a apei se recurge la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ contorizarea instalațiilor neautorizate <ul style="list-style-type: none"> ✎ <i>Contorizarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate e realizată din contul consumatorului</i> ✓ lichidarea instalațiilor neautorizate, prin închidere și sigilare <ul style="list-style-type: none"> ✎ <i>Lichidarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate e realizată din contul Întreprinderii</i>

⁴ prezentate în cadrul Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

5. Legalizarea statutului de consumator al inculpatului
✎ În cazul în care consumatorul nu este înregistrat în calitate de consumator al Întreprinderii, cu acesta este încheiat contract de prestare a serviciilor.

Concluzii:

- *Lipsa practicii de urmărire în timp a fluctuațiilor consumului de apă pentru fiecare consumator îngreunează procesul de depistare a consumurilor ilicite de apă*
- *Lipsa contoarelor zonale de apă, nu permite evaluarea consumului de apă pe zone / străzi ale orașului și blocuri locative deservite și urmărirea fluctuațiilor acestuia în timp*
 - ✎ *Diferențele importante ar putea reprezenta un indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă*
- *Sistarea activității de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență ale consumatorilor Întreprinderii și a activității comisiei de soluționare a litigiilor cu consumatorii serviciilor apă-canalizare reprezintă a stopat aproape complet procesul de identificare și contracarare a cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate*
- *Deoarece Întreprinderea nu întreprinde acțiuni focusate pe 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 oraș, măsurile întreprinse în cazul depistării unor astfel de cazuri poartă un caracter de moment, neformalizat, nefiind bazate pe prevederile la acest capitol din Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași⁵*

Contractarea serviciilor

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

În prezent, în urma elaborării unui nou model tipizat al contractului de prestare a serviciilor, Întreprinderea desfășoară o campanie de reîncheiere în masă a contractelor cu toți consumatorii existenți.

La 31.07.2014 existau contracte de model nou încheiate *25% din numărul total de consumatori – persoane fizice și cu 55% din numărul total de consumatori – persoane juridice.*

Tabelul 22. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM GCL Călărași, la 31.07.2014

Categoria de consumatori	Număr total	Număr contracte încheiate	Ponderea contractelor încheiate, %
PF	5 235	1 330	25
PJ	252	138	55

Sursa: ÎM GCL Călărași

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor

⁵ aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> • <i>depistarea cazurilor de branșare / folosire neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> • <i>prestarea serviciilor în lipsa contractului</i> • <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i> • <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i> • <i>reconstrucția obiectivului branșat</i> • <i>reorganizarea consumatorului</i> • <i>introducerea de către Întreprindere a unui model-tip de contract nou</i> 			
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cererea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare</i> • <i>Solicitarea verbală a consumatorului</i> • <i>Cerere scrisă din partea consumatorului</i> <i>✍ Pentru a solicita încheierea contractului privind furnizarea serviciilor, consumatorul se adresează la sediul Întreprinderii (Ghișeul unic), unde depune cerere scrisă de înregistrare în calitate de consumator al Întreprinderii, conform modelului tipizat existent la Întreprindere</i> • <i>Preîntâmpinarea verbală/scrisă din partea Întreprinderii:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele consumatorilor</i> ▶ <i>În cadrul vizitelor de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale consumatorului</i> ▶ <i>Pe versoul chitanței de plată</i> 			
Momentul încheierii	În cazul branșării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	<i>după livrarea apei către consumator</i>		
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	<i>după expirarea termenului contractului anterior</i>		
Pachet însoțitor de acte	Documente solicitate (copii sau originale)		F	PJ
	<i>Buletin de identitate al solicitantului</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 sau altele)</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<i>Procură din partea prop ietarului pentru întocmirea actelor</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Certificat de înregistrare</i>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<i>Rechizite bancare</i>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>✍ Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului în formă verbală</i>				
2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor				
Forma	<i>tipizată</i>			

Criterii de diferențiere	<p>☛ Categorie de consumatori:</p> <p>I. Persoane fizice – Contract de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate</p> <p>II. Persoane juridice</p> <ul style="list-style-type: none"> - agenți economici - Contract de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate - instituții publice <p>✍ 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</p>	
Coordonare contract cu Serviciul Standardizare și Metrologie al RM ⁶	<input checked="" type="checkbox"/>	✍ În proces
Responsabil	<p>Specialiștii din administrația Întreprinderii (Director, Inginer - șef)</p> <p>✍ În lipsa unui jurist intern, Întreprinderea a apelat la consultațiile unui specialist extern</p>	
3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor		
Subiecții contractului	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Întreprinderea, pe de o parte ✍ Consumatorul (proprietarul / arendașul obiectului bransat), pe de altă parte 	
Metodă de încheiere	semnarea de către ambele părți	
Număr exemplare	<p>2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere</p> <p>✍ Un exemplar al contractelor încheiate cu consumatorii este păstrat la Întreprindere, în mape speciale, triate pe ani</p> <p>2 – pentru consumator</p>	
Perioada de valabilitate	determinată (stabilită în contract) – 2 (doi) ani	
Perioada de prelungire tacită	1 (unu) an	
Formă prelungire	acord tacit al părților	
Responsabil	PF	Casier-operator
	PJ	Șef serviciu personal
Locul încheierii	sediul Întreprinderii (Ghișeul unic, Sectorul de realizare) adresa de domiciliu / adresa juridică a consumatorului	

⁶ 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)

4.	Modificare contract
Temei	<i>solicitare scrisă, negociată de către părți</i>
Formă operare	<i>acord bilateral adițional la contractul de bază</i>
5.	Reziliere contract
Temei	<i>eliberarea edificiului de către consumator neachitarea plății pentru apa consumată pe o perioadă ce depășește 3 luni eschivarea părților de la îndeplinirea prevederilor contractului hotărârea instanței de judecată</i>
Condiții	<i>achitarea de către consumator a sumei integrale pentru serviciile prestate până la data rezilierii</i>

Pentru serviciile auxiliare prestate de Întreprindere beneficiarilor – persoane juridice sunt încheiate contracte separate (EX: Contract pentru achiziționarea lucrărilor / serviciilor de mică valoare; Contract cu privire la recepția apelor uzate; Contract pentru darea în arendă). Prevederile contractului sunt stabilite în funcție de condițiile concrete ale fiecărui caz în parte.

Concluzii:

- *Ponderea redusă a contractelor încheiate cu consumatorii Întreprinderii reprezintă un risc pentru aceasta din urmă și un impediment în organizarea lucrului cu consumatorii*
- *Dispersarea funcțiilor de perfectare, încheiere, structurare, evidență și păstrare a contractelor cu consumatorii, între angajații din diferite sectoare ale Întreprinderii, în funcție de serviciul contractat și categoria de consumatori, determină dificultatea organizării și monitorizării acestui proces, precum și lipsa unei evidențe sistematizate a situației curente referitoare la contractarea consumatorilor*
- *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 la contractele încheiate nu este anexat actul de delimitare, 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*

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 nu este organizată *doar* pentru 19 consumatori, din numărul total de 5 235 consumatori – persoane fizice și 1 consumator din 252 consumatori – persoane juridice.

Tabelul 23. Numărul de consumatori ai ÎM GCL Călărași care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, la 30.10.2014

Categoria de consumatori	Număr branșamente	Număr branșamente contorizate	Nivel contorizare, %
PF	5 235	5 214	99,6
<i>Sector comunal</i>	2 381	2 375	99,7
<i>Sector individual</i>	2 854	2 839	99,5
PJ	252	251	99,6
<i>IP</i>	43	42	97,7
<i>AE</i>	209	209	100

Sursa: ÎM GCL Călărași

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:

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Obligația achiziționării aparatelor de evidență a consumurilor de apă revine consumatorului.</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 șef)</u></p> <p>În contractul-tip de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prevăzut că consumatorul are obligația "să doteze racordurile de apă din interiorul apartamentului cu contoare de apă, tipul cărora este stabilit de „Furnizor”". Astfel, Întreprinderea și-a asumat, după cum prevede Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, prerogativa de stabilire a tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și lista utilajului suplimentar. Tipul concret al aparatelor de evidență a consumului de apă este selectat de către Întreprindere conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al RM.</p> <p>Pentru dotarea branșamentelor de apă și/sau racordurilor de canalizare cu aparate de evidență consumatorul are obligația de a aviza preventiv Întreprinderea, prin cerere scrisă sau solicitare verbală. În condițiile tehnice prevăzute în condițiile tehnice de conectare a branșamentului de apă și/sau de canalizare prescrise de Întreprindere este indicată nemijlocit clasa de precizie a contoarelor recomandate a fi instalate. Totuși, în condițiile în care achiziționarea aparatului de evidență este la alegerea liberă a consumatorului, din gama de aparate propusă pe piață, acesta alege tipul aparatului reieșind din disponibilitatea sa financiară și recomandările furnizorilor locali de aparate de evidență a consumurilor de apă. În aceste condiții, în cele mai multe cazuri, sunt achiziționate contoarele din clasele A și B, care au cel</p>

	<p><i>mai mic preț, dar în același timp și cea mai înaltă marjă de eroare a măsurării.</i></p> <p>Întreprinderea prestează servicii de montare a nodului de evidență cu materialele Întreprinderii, care presupune executarea integrală a lucrărilor de către specialiștii tehnici ai Întreprinderii, cu materialele achiziționate de către aceștia. În cazul în care consumatorul optează pentru această variantă, <i>Întreprinderea este cea care selectează și achiziționează aparatul de evidență a consumului de apă.</i></p> <p><i>În condițiile speciale ale contractului-tip este prevăzut că "Contoarele de apă necesită să fie dotate cu protecție anti-magnet, cu dispozitiv de protecție, care nu permite demontarea sau modificarea contorului sau a dispozitivului său de reglare, instalate în poziție orizontală, sigilate de către Institutul Național de Standardizare și Metrologie, însoțite de certificatul verificării metrologice de stat".</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>Cerințele Întreprinderii față de amenajarea căminurilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare sunt înaintate în formă scrisă în condițiile tehnice și condițiile generale</i> prevăzute în condițiile tehnice de conectare a bransamentului de apă și/sau de canalizare prescrise de Întreprindere. Locul amplasării căminurilor de vizită este apreciat de către personalul tehnic al Întreprinderii în cadrul unor vizite nemijlocit în teren, fiind indicat în schița de conectare anexată la condițiile tehnice prescrise.</p> <p>Condițiile tehnice eliberate prevăd de asemenea și <i>condițiile de montare a instalațiilor de contorizare</i>, cu mențiunea că în cazul nerespectării cerințelor menționate contoarele nu vor fi luate la evidență.</p>
Montarea instalațiilor de contorizare	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea (Lăcătuș)</u></p> <p>Montarea instalațiilor de contorizare se face cu avizarea preventivă a Întreprinderii, <i>prin adresare verbală</i> sau depunerea unei <i>cereri scrise, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii.</i></p> <p>Montarea contoarelor este efectuată în cele mai dese cazuri nemijlocit <i>de către consumator și/sau specialiști / companii specializate în construcții (instalații sanitare) contractate de către acesta, în multe cazuri fără acordul din partea Întreprinderii</i>, după cum prevede Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași. În unele cazuri, consumatorul apelează la Întreprindere, montarea contorului fiind realizată <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii, contra plată</i> (Anexa 1).</p> <p>Montarea contorului este executată <i>conform cerințelor prescrise de Întreprindere în condițiile tehnice</i>, referitoare la locul amplasării instalațiilor de contorizare și tipurile contoarelor proiectate.</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 (Controlorii)</u></p> <p><i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale consumatorilor este desfășurată în</i></p>

	<p><i>mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii (Controlor), gratuit.</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>⁷.</p>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii, Contabil-operator)</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 (tip, număr, data ultimei verificări metrologice, număr sigiliu) sunt introduse în baza de date electronică a consumatorilor Întreprinderii, ținută într-un modul special în cadrul programului de evidență contabilă 1C, de Sectorul de realizare.</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.</p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, <i>consumatorii se adresează la Întreprindere (Ghișeul unic, Sectorul de realizare) 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> <p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii)</p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, Controlorii – cititori de contoare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</i> ▶ <i>verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</i> ▶ <i>verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</i> <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>
Reparația	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p>
Verificarea metrologică	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere în baza înregistrărilor din registrele sectoriale ținute de Controlorii - cititori de contoare și din baza de date electronică a consumatorilor din Sectorul de realizare. În prezent, <i>programul nu este prevăzut cu funcția de detectare automată a expirării</i></p>

⁷ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

	<p><i>termenului de verificare a aparatelor de evidență ale consumatorilor.</i></p> <p>La expirarea termenului de valabilitate a contoarelor instalate la consumator, acestuia îi sunt înmânate <i>prescripții privind efectuarea verificării metrologice de stat a contoarelor de apă, conform anexei nr. 7 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă⁸. Consumatorului i se oferă informația completă referitoare la instituțiile specializate care prestează acest gen de servicii.</i> De asemenea sunt purtate discuții directe de către reprezentanții Întreprinderii (Controlorii – cititori de contoare, Casier – operator), cu recomandarea schimbării contorului vechi cu unul nou, ce ar libera consumatorul de necesitatea de a desfășura procedura de verificare metrologică.</p> <p>În perioada anilor 2011-2012, când s-a încercat organizarea în masă a verificării metrologice a aparatelor de evidență din oraș, Întreprinderea s-a confruntat cu o reacție negativă din partea consumatorilor. Din cauza conflictului legat de repartizarea obligațiilor privind verificarea metrologică între Întreprindere și consumator, procedura are până în prezent un <i>caracter dezorganizat</i>, majoritatea consumatorilor refuzând desfășurarea operațiunilor de verificare metrologică din cont propriu.</p> <p>Situația e explicabilă prin faptul că serviciile de verificare metrologică sunt prestate contra plată (<i>tarif ~ 50 MDL, în funcție de tipul contorului</i>), doar în laboratoare specializate. Cele mai apropiate centre de verificare metrologică a aparatelor de evidență a consumului de apă pentru locuitorii orașului Călărași sunt cele din orașul Chișinău (<i>distanța ~ 50 km, durata călătoriei ~ 45 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 23 MDL</i>). Perioada de realizare a verificării metrologice cuprinde ~ 1-5 zile. Respectiv, pentru verificarea metrologică consumatorul este nevoit, în unele cazuri, să se deplaseze în 2 zile la Chișinău. În aceste condiții <i>cheltuielile de transport depășesc în mărime dublă costul serviciilor de verificare metrologică.</i> În plus, pe lângă implicațiile financiare ale obligației de verificare metrologică, aceasta <i>implică cheltuieli de timp.</i></p> <p>În condițiile enumerate mai sus, consumatorii <i>refuză respectarea prescripțiilor Întreprinderii privind verificarea metrologică a aparatelor de evidență</i>, fie aleg să achiziționeze contoare noi.</p>
Demontarea	<p><u>Consumatorul</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 <i>solicitări verbale.</i> 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 <i>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 apă⁹.</i></i></p> <p><i>Lucrările de demontare și re-montare ulterioară a contorului sunt efectuate de către consumator.</i></p>

Concluzii:

⁸ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

⁹ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

- *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 de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași: p.7.16 determină lipsa de constanță a procedurilor legate de aceste activități*
- + *Funcția de detectare automată a expirării termenului de valabilitate a aparatelor de evidență ale consumatorilor planificată a fi introdusă în programul de evidență a instalat în Sectorul de realizare al Întreprinderii reprezintă un instrument indicat și oportun pentru optimizarea procedurii de verificare metrologică a contoarelor consumatorilor*
- + *Optarea consumatorilor pentru achiziționarea aparatelor de evidență a consumului de apă noi, în detrimentul executării procedurii de verificare metrologică a aparatelor vechi reprezintă un avantaj pentru Întreprindere*
- *Lipsa unor campanii de inventariere și înregistrare a aparatelor de evidență a consumului de apă ale consumatorilor organizate împiedică procesul de organizare și desfășurare a procedurilor de verificare metrologică și/sau înlocuire în masă a contoarelor care au depășit perioada de valabilitate sau care au atins stadiul de uzură completă*
- *În lipsa susținerii din partea APL privind aplicarea unui tarif distinct pentru contorizarea consumului de apă, care ar permite desfășurarea centralizată de către Întreprindere a activităților de achiziționare, instalare, exploatare, întreținere și reparație, înlocuire și verificare metrologică, aceste activități revin în sarcina consumatorului, care la rândul său, urmărind experiența cu furnizorii de servicii locative necomunale (alimentarea cu energie electrică, alimentarea cu gaze naturale), refuză respectarea obligațiilor lor la acest capitol, prevăzute expres în Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă¹⁰*
- *În lipsa unor informații complete asupra stării contoarelor de apă ale tuturor consumatorilor și a unor măsuri direcționate de înlocuire ale celor care au atins stadiul de uzură completă sau au depășit perioada de valabilitate, procesul de înlocuire are un caracter lipsit de continuitate*
- *Instalarea sporadică (de obicei la apariția necesității) a contoarelor de către consumatori, reprezintă un factor care, pe termen lung, va împiedica concentrarea în timp a procedurilor de verificare metrologică*
- *În cazul preluării în viitor a obligațiilor de verificare metrologică a contoarelor de către Întreprindere, caracterul sporadic al instalării contoarelor în prezent va determina reale dificultăți în organizarea și desfășurarea concentrată a operațiunilor cuprinse de această procedură, determinând implicații sporite de resurse de timp, umane și financiare*

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:

¹⁰ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

Citirea indicațiilor de la contoare	
Periodicitate	<i>lunar</i>
Perioada efectuării	PF <i>20-30 ale lunii</i>
	PJ <i>25-30 ale lunii</i>
Responsabil	PF <i>7 Controlori – cititori de contoare (Sectorul de realizare)</i>
	PJ <i>1 Controlor superior (Sectorul de realizare)</i>
	<p>consumatorul</p> <p><i>Consumatorul are opțiunea de a declara indicațiile curente ale contorului personal, prin prezentarea la sediul Întreprinderii sau prin telefon</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>☞ Datele declarate de consumator sunt înregistrate într-un registru special, după care sunt transferate în registrele pentru înscrierea indicațiilor contoarelor, ținute de Controlorii – cititori de contoare și în baza de date electronică din Sectorul de realizare</i> <i>☞ Deși în Contractul – tip de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate aplicat de Întreprindere este prevăzută, în mod indirect (p. 8.5) obligația de a înscrie lunar indicii de pe contoare în chitanța de plată, chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor, 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 apă¹¹</i> <i>☞ Consumatorului nu îi este înmănată fișa de evidență a contorului, în care acesta ar putea înscrie indicațiile lunare ale contorului</i>
Probleme des intervenite	<p>– <i>Lipsa consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor</i></p> <p>Măsuri întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>☞ prezentarea repetată a reprezentantului Întreprinderii la adresa consumatorului</i> <i>☞ contactarea telefonică a consumatorului pentru solicitarea indicațiilor actuale ale contorului</i> <i>☞ lăsarea la adresa consumatorului a unui bilet scris cu numărul de telefon la care consumatorul poate comunica indicațiile curente ale contorului</i>
	<p>– <i>Neasigurarea de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>☞ 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</i> <p>Măsuri întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>☞ prevederea în atât de contractul – tip pentru PF, cât și cel pentru PJ a obligației consumatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților Întreprinderii pentru exercitarea funcției de control</i> <i>☞ negocieri directe cu consumatorul în vederea determinării acestuia de a asigura</i>

¹¹ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 191 din 19.02.2002

	<i>accesul, făcând referire la prevederile contractului de prestare a serviciilor, semnat de consumator</i>			
<p>Suport pentru înregistrarea indicațiilor de la contoare</p>	<p>Registre pentru înscrierea indicațiilor contoarelor</p> <p><i>✍ Registrele sunt ținute separat pe sectoare ale orașului, de către Controlorul – cititor de contoare responsabil de sectorul respectiv. Indicațiile contorului pot fi citite în prezența sau în lipsa consumatorului, fiind înregistrate în registru, fără semnătura acestuia din urmă.</i></p>			
Înregistrarea datelor și efectuarea calculelor				
Baza de calcul:				
Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>norme de consum al apei potabile¹</i> <i>număr consumatori²</i>		
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor</i> <i>tarifele aprobate³</i>		
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	< 2 săptămâni	<i>✍ Nu se calculează consumul de apă</i>	
		> 2 săptămâni	<i>norme de consum al apei potabile¹</i> <i>număr consumatori²</i>	
	În cazul neprezentării indicațiilor contoarelor	< 2 luni	de la ultima înscriere	<i>media de consum</i>
> 2 luni		<i>norme de consum al apei potabile¹</i> <i>număr consumatori²</i>		
Ape uzate evacuate	În lipsa bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>✍ Nu sunt înregistrate cazuri</i>		
	În prezența bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>		
<p>¹ Normele de consum al apei potabile în or. Călărași au fost aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013 ca anexă la Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași</p> <p>² Numărul consumatorilor este determinat în baza declarațiilor consumatorului, contrapuse cu observațiile directe ale controlorilor – cititori de contoare</p> <p>³ Ultimele tarife pentru aprovizionarea cu apă potabilă au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr.04/02 din 18.05.2012 (a se vedea Tabelul 24)</p>				
Periodicitate	<i>lunar</i>			
Perioada efectuării	PF	<i>1-5 ale lunii</i>		

	PJ	1-10 ale lunii	
Responsabil	PF	2 Contabili – operator (Sectorul de realizare)	
	PJ	Controlor superior (Sectorul de realizare)	
Suport	PF	Modul special în cadrul programului de evidență contabilă 1C	
	PJ	Darea de seamă pe apă și canalizare pentru agenți economici, întocmită pe suport de hârtie	
Mod	persoane fizice	Introducere date în program	<i>manual</i> ✍ 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, în perioada 15-30 ale lunii
		Efectuare calcule	<i>automat</i>
	persoane juridice	<i>manual</i>	
Perioada de raport	1 (una) lună calendaristică		
Pregătirea și tipărirea documentelor de plată			
Periodicitate	<i>lunar</i>		
Perioada efectuării	PF	1-5 ale lunii	
	PJ	10-15 ale lunii	
Formă document de plată	<i>tipizată</i>		
Document de plată eliberat	PF	<i>chitanță</i>	
	PJ	<i>factură fiscală</i>	
Responsabil	PF	2 Contabili – operator (Sectorul de realizare)	
	PJ	1 Contabil superior (Contabilitatea)	
Mod	PF	<i>automat</i>	
	PJ	<i>semiautomat</i> ✍ Transferarea datelor din darea de seamă lunară pe apă și canalizare pentru agenți economici în program are loc manual, facturile fiind generate automat	

Suport	PF	Modul special în cadrul programului de evidență contabilă 1C
	PJ	Program Excel
Distribuirea documentelor de plată		
Periodicitate	lunar	
Perioada	PF	5-10 ale lunii
	PJ	10-15 ale lunii
Responsabil	PF	7 Controlori – cititori de contoare (Sectorul de realizare)
	PJ	1 Economist (Contabilitatea)
Încasarea plăților de la consumatori		
Periodicitatea	lunar	
Forma achitării	în numerar	la casieria Întreprinderii – Ghișeul unic ↪ În cazul când consumatorul nu dispune de chitanța de plată eliberată de Întreprindere, sau dorește să achite în momentul declarării personale a indicațiilor contorului, acestuia i se eliberează din Sectorul de realizare aviz de plată, în baza căruia poate fi efectuată achitarea ulterioară la Ghișeul unic al Întreprinderii
		la casieriile bancare ↪ În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca Socială, Victoriabank, Moldindconbank, Banca de Economii, Moldova Agroindbank, Fincombank
		la oficiile poștale (Poșta Moldovei)
	decontări fără numerar	prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii ↪ Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către consumatorii persoane juridice
Termen de achitare	data de 25* a lunii următoare * conform contractului-tip de prestare a serviciilor ↪ Termenul limită de achitare este indicat și în chitanța de plată eliberată de Întreprindere pentru consumatorii – persoane fizice	
Colectarea datoriilor		
Metode	➤Indicarea în chitanțele de plată: – a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată – a preîntâmpinării referitor la riscul deconectării de la rețea în caz de neachitare ➤Prevederea în cadrul contractului – tip de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate	

	<ul style="list-style-type: none"> – a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată – a urmărilor neachitării de către consumator a contravalorii facturii în termen: <ol style="list-style-type: none"> 1. penalități, în mărimea stabilită de legislația în vigoare pentru fiecare zi de întârziere, după expirarea termenului de plată, începând cu prima zi după expirarea termenului de plată și până la achitarea ei. Valoarea totală a acestora nu poate depăși valoarea facturii; <ul style="list-style-type: none"> ✍ În realitate aceste penalități nu sunt calculate și percepute 2. sistarea prestării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu preaviz de 5 zile după cea de a 30 zi calendaristică de penalitate; 3. rezilierea contractului din inițiativa Întreprinderii după 30 zile calendaristice de la data când a fost sistată prestarea serviciilor. ➤ Întocmirea lunară a listei datornicilor, care au datorii ce depășesc suma de 400 lei <ul style="list-style-type: none"> ✍ Listele sunt întocmite pe fiecare sector în parte, de către Controlorii – cititori de contoare responsabili de deservirea sectorului respectiv ➤ Avertizări scrise, nominale, privind datoria existentă și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat consumatorul va fi deconectat de la rețeaua de alimentare cu apă <ul style="list-style-type: none"> ✍ Distribuirea avertizărilor e realizată sub semnătură, prin intermediul Controlorilor – cititori de contoare ➤ Restructurarea datoriilor, în baza unei cereri scrise depuse de consumator la sediul Întreprinderii <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cadrul cererii sunt indicate suma datoriei acumulate și obligațiunea asumată de către consumator referitor la achitarea lunară, pe lângă consumul lunar, a unei sume fixe din datoria acumulată, fie perioada în care consumatorul se obligă să achite integral datoria acumulată ✍ Toate cererile de restructurare a datoriilor sunt depuse pe numele Directorului Întreprinderii și aprobate de către acesta ➤ Publicarea listei datornicilor în mass-media <ul style="list-style-type: none"> ✍ În perioada anilor 2009-2011 s-a practicat difuzarea listei datornicilor la postul de televiziune prin cablu RTR Moldova ➤ Negocieri, directe și telefonice, cu datornicii purtate de către reprezentanții Întreprinderii ➤ Colaborarea cu Inspectoratul Fiscal de Stat care extrage datoriile față de Întreprindere din partea agenților economici prin dispoziții incaso ➤ Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă <ul style="list-style-type: none"> ✍ La debransarea consumatorului de la sistemul public de alimentare cu apă este întocmit un Act de deconectare a instalației de utilizare a consumatorului, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii ✍ Reluarea prestării serviciilor are loc doar după înlăturarea de către consumator a încălcărilor care au condus la sistarea acestora și achitarea cheltuielilor aferente suspendării / reluării prestării serviciului (Anexa 1 - taxa pentru reconectarea la rețelele de apă a consumatorilor deconectați). ➤ Aționarea în judecată a rău-platnicilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ În prezent, în lipsa unui Jurist nu se practică
--	--

Concluzii:

- *Dispersarea activităților de evidență și calcul a consumurilor lunare ale agenților economici și a celor de eliberare și distribuire a facturilor pentru această categorie de consumatori între Sectorul de realizare și Contabilitate, precum și executarea manuală a calculelor îngreunează și mărește durata de executare a acestor operațiuni, implicând un număr nejustificat de angajați, și nu permite concentrarea activităților ce țin de lucru cu consumatorii, în vederea eficientizării desfășurării și monitorizării acestora*
- + *Introducerea preconizată a noii versiuni a programului de evidență contabilă 1C, versiunea 8 în secția de Contabilitate a Întreprinderii va permite:*
 - ✓ *automatizarea procesului de efectuare a calculelor și eliberare a facturilor pentru consumatorii – agenți economici*
 - ✓ *eficientizarea activităților de efectuare a calculelor și eliberare a facturilor pentru consumatorii – agenți economici, din punct de vedere al resurselor umane și de timp*
 - ✓ *ținerea în format electronic a evidenței consumurilor și achitărilor pentru consumatorii – agenți economici*
- *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 apă¹² privează consumatorii de posibilitatea de a respecta prevederile Regulamentului în cauză, precum și obligațiile prevăzute indirect în p. 8.5 al Contractului de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate încheiat de Întreprindere cu consumatorii*
- *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 apă¹³, un exemplar al căreia să fie înmănat consumatorului pentru evidența consumului de apă, acesta este privat de posibilitatea de a respecta prevederile p. 7.17 al Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași¹⁴*
- *Deoarece nu este practică urmărirea lunară a achitărilor percepute de la consumatori, prin calcularea ratei de colectare lunare, 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 colaborează cu Primăria pentru facilitarea procesului de colectare a datoriilor de la consumatori*
- + *Funcția de detectare automată a consumatorilor care au acumulat datorii ce depășesc o anumită sumă (intervalul urmează a fi stabilit) planificată a fi introdusă în programul de evidență a instalat în Sectorul de realizare al Întreprinderii reprezintă un instrument indicat și oportun pentru optimizarea procedurii de colectare a datoriilor de la consumatori și îmbunătățirea fluxului de încasări ale Întreprinderii*

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 redusă.

¹² aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 191 din 19.02.2002

¹³ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

¹⁴ aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între consumatori și Întreprindere apar angajații din Sectorul de realizare, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu consumatorii serviciilor. Serviciul de lucru cu consumatorii al Întreprinderii cuprinde 8 controlori, dintre care 7 – Controlori – cititori de contoare, care deserveșc persoanele fizice (~ 850 persoane) și 1 - Controlor superior, care deservește atât persoanele fizice, cât și persoanele juridice. Activitatea controlorilor este monitorizată și coordonată de către Controlorul superior, Inginerul șef și Directorul Întreprinderii.</p> <p>✍ În cazul unor întrebări de ordin superior, consumatorii pot beneficia de audiența directă a Directorului Întreprinderii. Orele de primire ale acestuia sunt:</p> <p>Luni 8⁰⁰ – 11⁰⁰ Joi 14⁰⁰ – 16⁰⁰</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contractare, exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă, facturare, achitare plăți etc. ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare ✓ Informarea consumatorilor referitor la serviciile auxiliare prestate de Întreprindere
<p>Ghișeu unic</p> <p>✍ În cadrul Întreprinderii funcționează Ghișeul unic. Acesta este localizat la sediul Întreprinderii, exact la intrarea în Întreprindere</p> <p>✍ Telefonul de contact al Ghișeului unic este indicat în chitanța de plată eliberată de Întreprindere</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Încheierea și modificarea contractelor ✓ Primirea și eliberarea documentelor necesare ✓ Primirea și eliberarea corespondenței ✓ Comandarea serviciilor auxiliare prestate de Întreprindere ✓ Încasarea plăților pentru servicii ✓ Oferirea de informații
<p>Dispecerat</p> <p>✍ În cadrul Întreprinderii nu există creat serviciul de Dispecerat.</p> <p>✍ Pentru a asigura disponibilitatea 24/24 ore a Întreprinderii, în perioada orelor normale de lucru ale Întreprinderii apelurile telefonice și solicitările din partea consumatorilor sunt preluate la Ghișeul unic, iar în afara acestora, apelurile telefonice sunt preluate de Paznici.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea situațiilor de avarie ✓ Înregistrarea solicitărilor și plângerilor din partea consumatorilor
<p>Registre de evidență a consumatorilor</p> <p>✍ Evidența consumatorilor – persoane fizice este realizată atât în mod manual, în registre pe suport de hârtie, cât și în format electronic, într-un modul special de evidență a consumatorilor, integrat în programul de evidență contabilă 1C,</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidența consumatorilor ✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui consumator în parte ✓ Evidența contoarelor ✓ Evidența achitărilor

<p>instalată la Întreprindere. Pentru categoria de consumatori – persoane juridice evidența este dusă doar pe suport de hârtie. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței consumatorilor – persoane fizice revine Controlorilor – cititori de contoare (pe suport de hârtie), și Contabilului – operator (în varianta electronică), iar a consumatorilor – persoane juridice – Controlorului superior.</p>		
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acord de furnizare ✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și consumatorului ✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și consumator
<p>Chitanța de plată</p> <p><i>✍</i> Întreprinderea practică publicarea periodică pe verso-ul chitanțelor eliberate a unor anunțuri legate de activitatea sa (EX: referitoare la obligația prezentării consumatorilor la sediul Întreprinderii pentru reîncheierea contractelor de model nou)</p> <p><i>✍</i> Chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor de către consumator</p>	<p>~</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea datelor de contact / rechizitelor bancare ale Întreprinderii ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma calculată pentru serviciile prestate în luna curentă și termenul limită de achitare a acesteia ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma datoriei acumulate pentru perioadele precedente de calcul ✓ Informarea consumatorului cu privire la ultimele indicații (indicațiile curente) ale contorului, înregistrate în baza de date a Întreprinderii ✓ Colectarea indicațiilor contoarelor ✓ Publicarea unor anunțuri / informații din partea Întreprinderii (pe verso)
<p>Panou informativ</p> <p><i>✍</i> În lipsa unui panou informativ destinat publicării informațiilor cu caracter general, o parte dintre acestea sunt afișate pe vitrina Ghișeului unic, la intrarea în Întreprindere</p>	<p>~</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea de informații privind activitatea Întreprinderii, serviciile (de bază și auxiliare) prestate de Întreprindere, tarifele practicate, contactele Întreprinderii și ale specialiștilor acesteia etc.
<p>Registru de reclamații</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor ✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor
<p>Anchete de satisfacție a consumatorilor</p> <p><i>✍</i> În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției consumatorilor</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor ✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției consumatorilor
<p>Primăria orașului</p> <p><i>✍</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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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

<p>Întreprinderii, care are la rândul său obligația de a oferi explicații scrise pentru cazul raportat, în termen de o lună. În cazul în care termenul de răspuns este depășit, Întreprinderea este penalizată de către Secretarul Consiliului orășenesc cu o amendă în mărime de 150 lei.</p> <p>☞ Toate situațiile de avariere și intervenții la rețelele de alimentare cu apă și canalizare, precum și plângerile parvenite din partea cetățenilor orașului sunt discutate în cadrul volantei lunare organizate de Primarul orașului cu Directorul Întreprinderii.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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>Mass-media locală (scrisă, TV)</p> <p>☞ În lipsa unui ziar, a unui post de radio sau de televiziune local, Întreprinderea este limitată în opțiunile de informare în masă a consumatorilor și a publicului larg cu referire la activitatea sa</p> <p>☞ Unicul mijloc de informare în masă la nivel local este televiziunea prin cablu. Întreprinderea a apelat la operatorii de servicii de televiziune prin cablu pentru difuzarea (prin bandă rulantă) listei debitorilor Întreprinderii.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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>Internet</p> <p>☞ În trecut Întreprinderea practica publicarea pe site-ul oficial al Primăriei or. Călărași a Dărilor de seamă ale directorului Întreprinderii despre activitatea financiară a Întreprinderii și sarcinile pentru anul curent</p> <p>☞ Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe câteva motoare de căutare de companii: www.yellowpages.md, md.kompass.com, www.paginideaur.md, www.az.md</p> <p>☞ Datele de contact ale Întreprinderii sunt prezentate pe site-ul oficial al Asociației "Moldova Apă - Canal", în calitate de membru oficial al acesteia</p> <p>☞ Întreprinderea dispune de adresă de e-mail personalizată: gclcalarasi@mail.ru</p> <p>☞ Întreprinderea nu are create profiluri personalizate pe site-uri de socializare</p> <p>☞ Întreprinderea nu dispune de site</p>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea curentă, în masă, cu consumatorii și cu publicul ✓ Informarea consumatorilor referitor la activitatea Întreprinderii ✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere

<i>corporativ propriu</i>		
Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare ¹⁵	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare ✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei consumatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia
Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași ¹⁶ <i>✍ Regulamentul este prezentat pe site-ul oficial al Primăriei or. Călărași - http://www.calarasi-primaria.md/ - respectiv este accesibil pentru toate categoriile vizate de prevederile sale</i>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre consumatori și Întreprindere

~ Parțial aplicat / practicat

Este aplicat/ practicat

Nu este aplicat/practicat

Concluzii:

- + Organizarea Ghișeului unic reprezintă un instrument eficient pentru concentrarea tuturor proceselor și activităților de relaționare și interacțiune cu consumatorii, asigurând accesul util al consumatorilor, promptitudinea Întreprinderii în a răspunde solicitărilor consumatorilor și accesibilitatea, corectitudinea și claritatea informațiilor oferite de Întreprindere
- Dispersarea activității de evidență a consumatorilor pe suporturi de natură diferită, incompatibile între ele și între angajați diferiți, din sectoare diferite, reduce eficiența acesteia și determină dificultăți în monitorizarea și controlul acesteia
- + Integrarea planificată a bazei de date a consumatorilor – persoane juridice în modulul special de evidență a consumatorilor, integrat în programul de evidență contabilă 1C, instalată la Întreprindere va permite concentrarea activității de evidență a consumatorilor și creșterea eficienței acesteia
- 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
- Prezența redusă a Întreprinderii în mass-media și în rețeaua Internet determină nivelul redus de cunoaștere și înțelegere a specificului activității Întreprinderii de către consumatori și publicul larg. De asemenea, aceasta determină încărcarea canalelor obișnuite de comunicare (telefon, adresări la sediul Întreprinderii, discuții directe cu angajații Întreprinderii) cu solicitări de informații generale parvenite din partea consumatorilor și a publicului larg
- Prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași nu sunt sau sunt cunoscute doar parțial de către angajații acestora, deoarece acesta nu este prezentat pentru luare de cunoștință angajaților noi ai 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

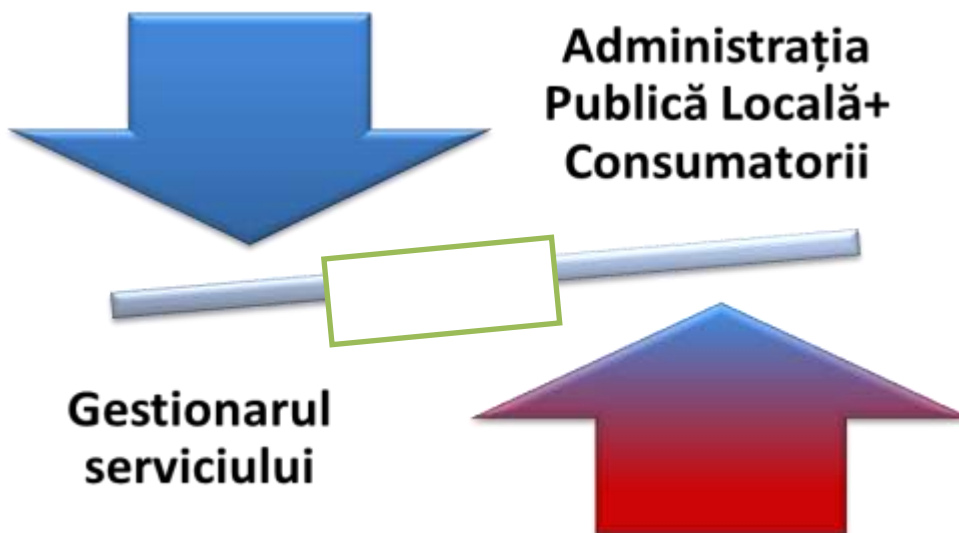
¹⁵ aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

¹⁶ aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

concrenței 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 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 11. 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 „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din iulie 2014 sunt în vigoare tarifele aprobate în mai 2012 și martie 2013.

Tabelul 24. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Apă	Apă uzată
Tariful pentru populație	lei/m ³	16,50	10,00
Tariful pentru agenți economici fără TVA	lei/m ³	28,00	23,00
Tariful pentru organizații bugetare fără TVA	lei/m ³	28,00	23,00
Numărul și data Deciziei Consiliului Orășenesc		04/02 din 18 mai 2012	02/07 din 29 martie 2013
Data de intrare în vigoare		01 iunie 2012	01 aprilie 2013

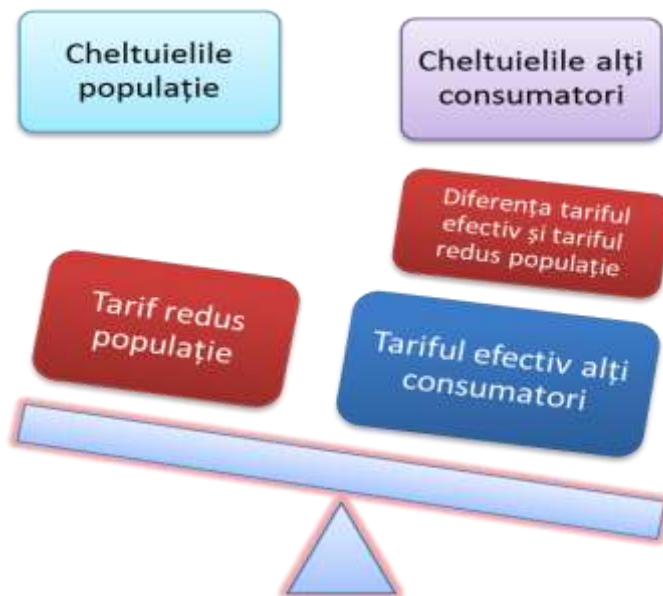
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

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

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

Constatări:

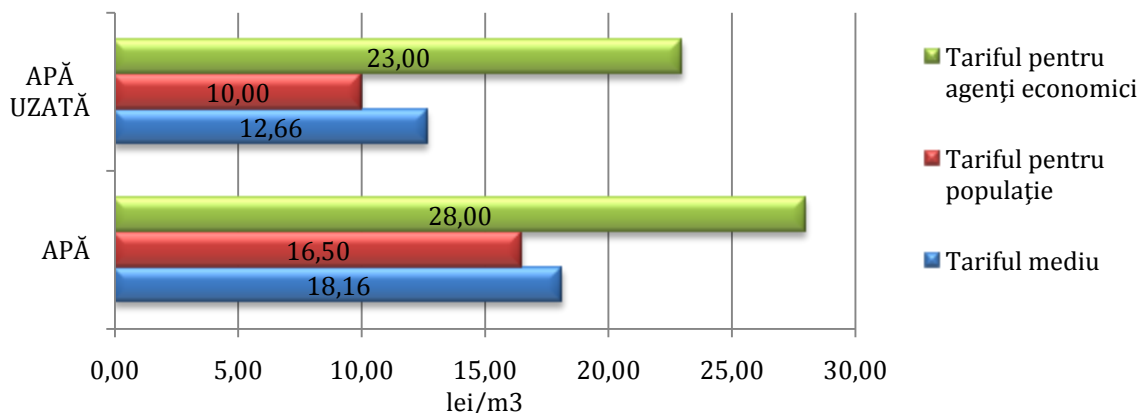
- ✓ Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt calculate în baza „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică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

Figura 12. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Subsidarea încrucișată a tarifelor presupune suportarea unei părți de cheltuieli a populației de agenții economici și instituțiile bugetare. Datorită faptului că volumul de servicii de alimentare cu apă facturat pentru agenți economici și instituții bugetare este cu mult mai mic comparativ cu volumul de servicii facturate pentru populație, diferența dintre tariful mediu și cel aprobat pentru agenți economici este mare. Astfel, pentru a reduce, cu 1,66lei/m³ tariful pentru apă a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici cu 9,84lei/m³ comparativ cu cel mediu. La fel, pentru a reduce, cu 2,66lei/m³ tariful pentru canalizare a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici cu 10,34lei/m³ comparativ cu cel mediu. (Figura 11)

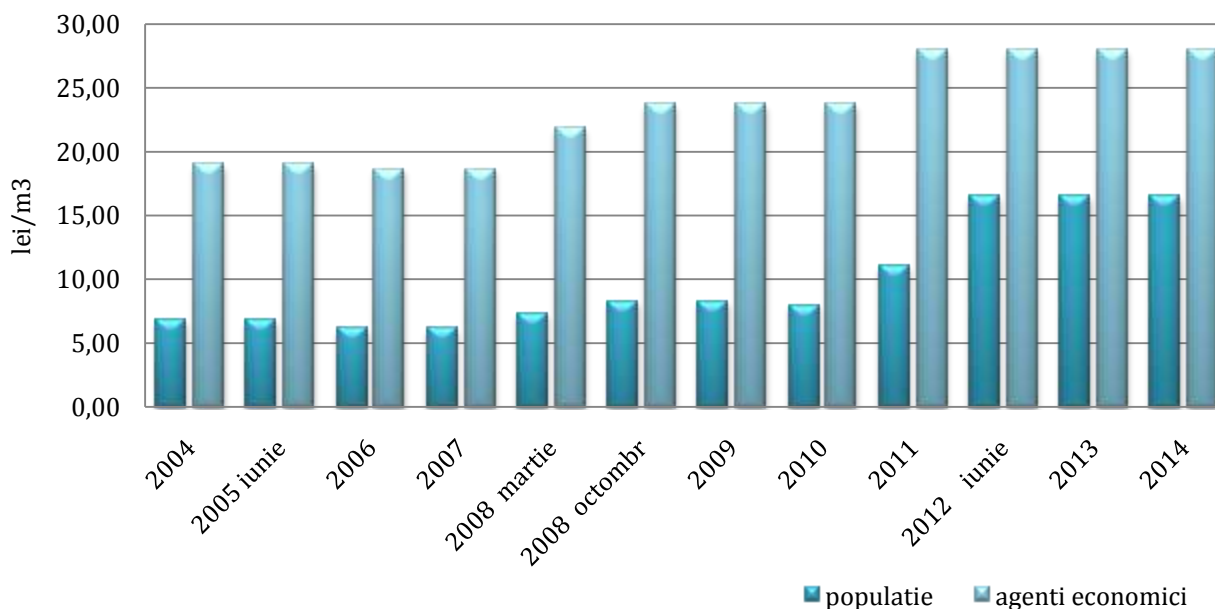
Figura 13 Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

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

Figura 14 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 1,7 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație, iar pentru serviciul de canalizare acest indicator este de 2,3ori. Dacă în anul 2004, diferența a constituit 12,16lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 11,5lei/m³.

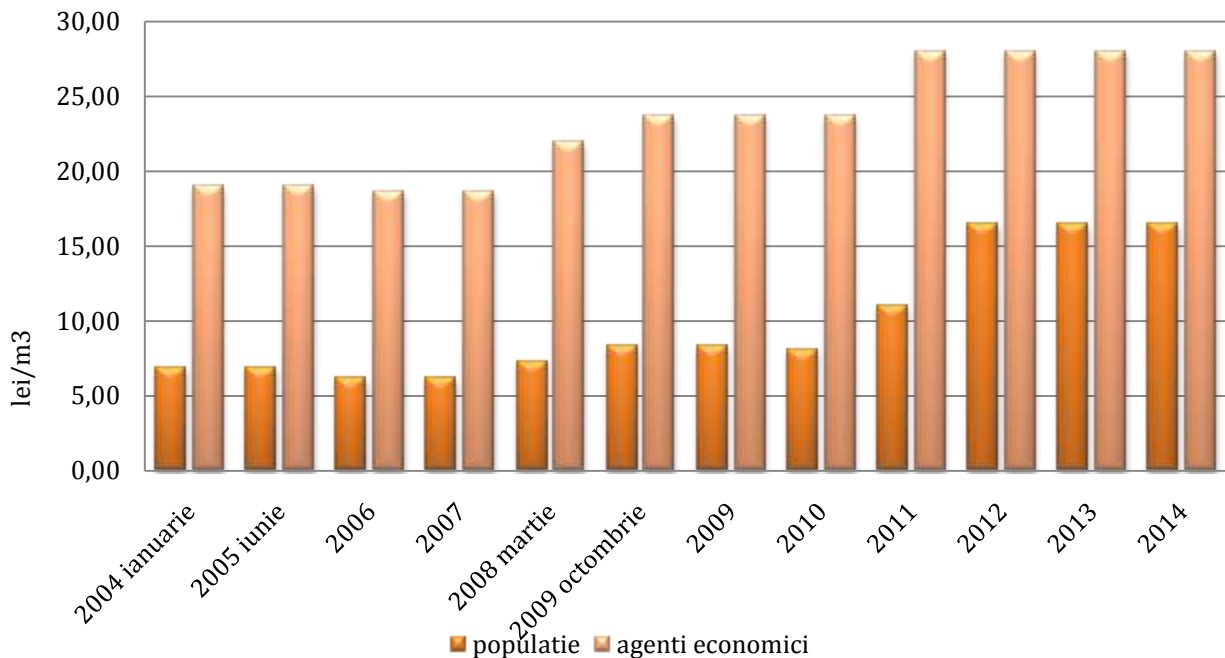
Constatări:

- Evoluția acestui indicatori în anii analizați demonstrează o scădere a diferenței dintre tarifele pentru populație și alte categorii de consumatori. Această tendință este pozitivă.

Tarifele diferențiate creează dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate. Categoria de consumatori populația are o evoluție mai

previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru agenți economici poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subsidiării încrucișare a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut.

Figura 15 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

Constatări:

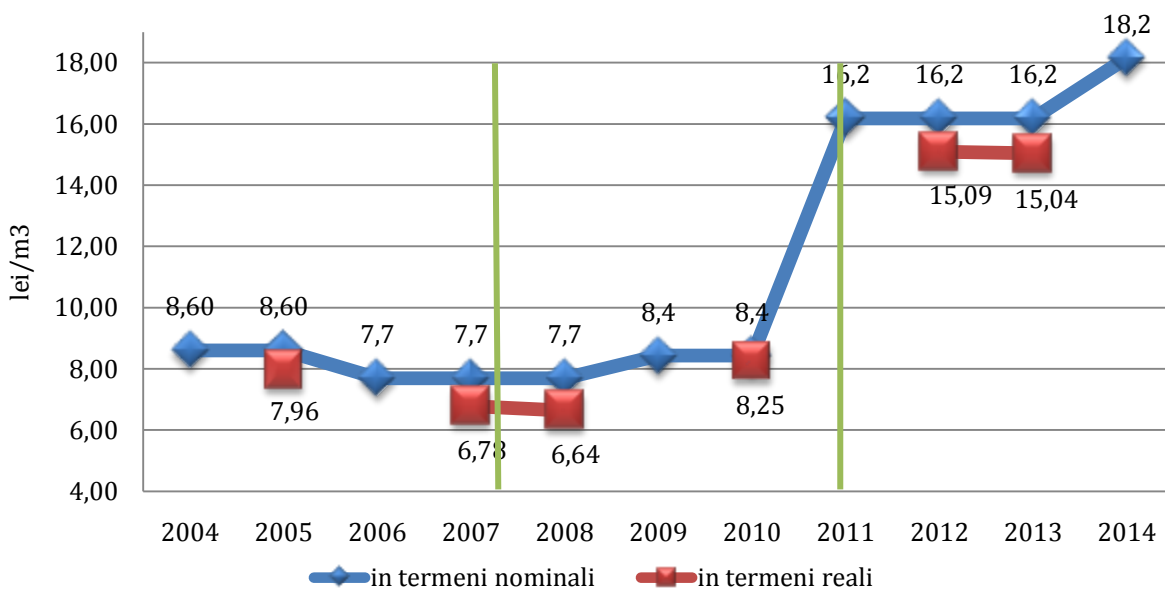
- *Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori populație și alte categorii, contrar tendinței tarifului pentru apă, crește în timp.*

Dacă în anul 2004, diferența a constituit 8,98lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 13,0lei/m³.

Tarifele mari pentru consumatorii *agenții economici și instituțiile bugetare* comparativ cu tariful mediu și subvenționarea încrucișată a tarifului pentru populație contribuie la faptul că tot mai mulți *alți consumatori* forează propriile surse de apă, ceea ce afectează negativ situația economică a întreprinderii municipale. În cazul respectării Hotărârii Guvernului nr.619 din 16.08.94 pct.4 „Fântînile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare. [Pct.4 introdus prin HG. nr.67 din 25.01.05, în vigoare 28.01.05]”. În cazul conservării surselor proprii ale întreprinderilor, volumul de apă consumat de industrie ar influența benefic asupra procesului de uniformizare a tarifelor pentru diferite grupe de consumatori.

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 14* și *Figura 15*. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali (influențați de inflație).

Figura 16 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali



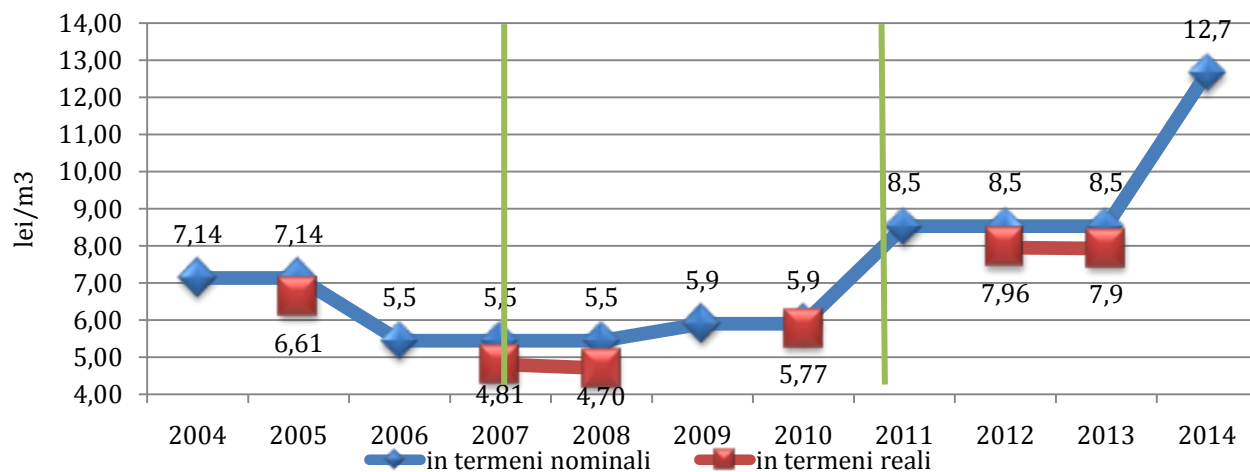
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

Constatări:

- *Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă.*

Din anul 2004 până în 2014 acesta a avut numai trei creșteri și o scădere. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în 2008 când tariful nominal a fost de 7,7lei/m³ iar tariful real 6,64lei/m³, la fel în 2013.

Figura 17 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



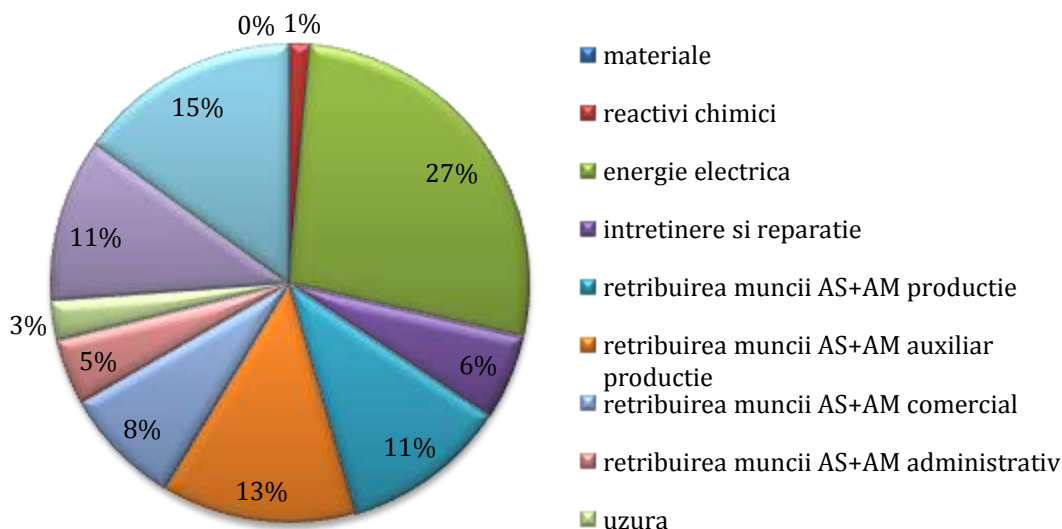
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

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.

Barele verzi din Figura 14 și Figura 15, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. Datorită faptului că evoluția tarifelor este direct condiționată de data alegerilor, în cazul analizat numai înainte de alegerile din 2007 nu au crescut tarifele, în 2011 acestea au înregistrat o creștere.

Tarifal 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 2013, se prezintă în Figura 16 și Figura 17.

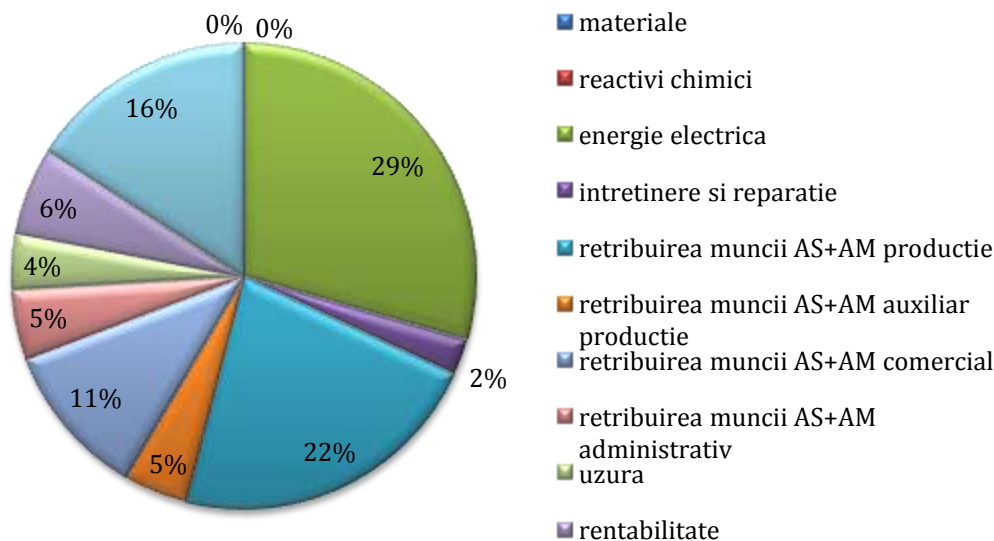
Figura 18 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-37%, 27% constituie cheltuielile cu energia electrică, 3% uzura mijloacelor fixe etc.

Figura 19 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 43%, 29% constituie cheltuielile cu energia electrică, 4% 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 31 persoane, iar pentru canalizare 17 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 10,9mii m³ an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 13,8mii m³ an per angajat.

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

Tabelul 25. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m3	210,7	217,8	237,2
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	3 032,4	3 722,3	4 418,1
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	3 899,9	4 285,4	4 005,6
Tariful mediu efectiv	lei/m3	14,39	17,09	18,63
Costul	lei/m3	18,51	19,68	16,89
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,78	0,87	1,10
Diferenta dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m3	-4,12	-2,59	1,74
Diferenta totala	mii lei	-867,5	-563,1	412,5
CANALIZARE				
Volumul apei facturate	mii m3	136,9	141,9	159,3
Venituri servicii de canalizare	mii lei	1 484,7	1 502,4	2 190,7
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	1 327,5	1 395,3	2 154,8
Tariful mediu efectiv	lei/m3	10,85	10,59	13,75
Costul	lei/m3	9,70	9,83	13,53
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,12	1,08	1,02
Diferenta dintre tarif și cost per mc	lei/m3	1,15	0,75	0,23
Diferenta totala	mii lei	157,2	107,1	35,9

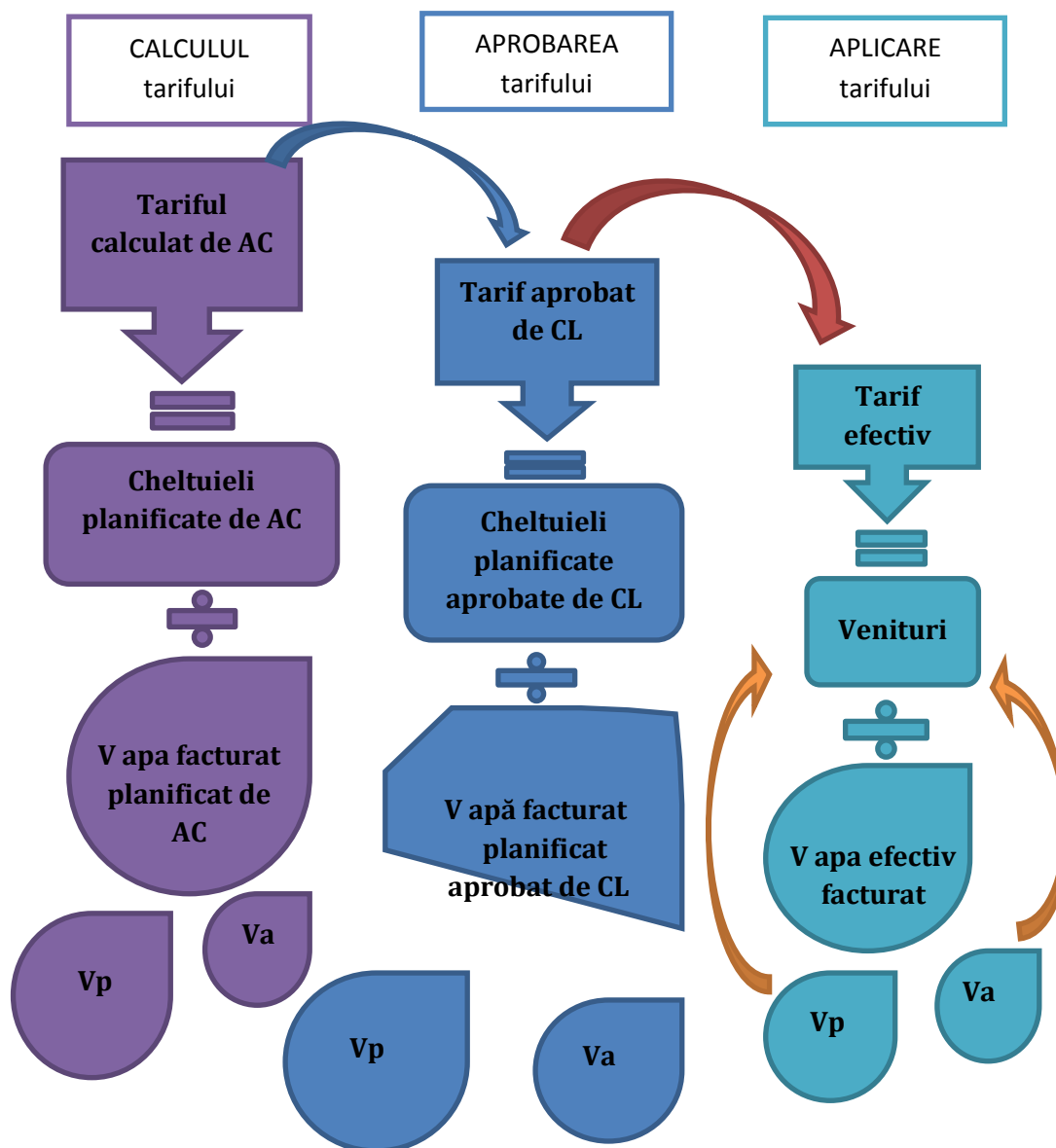
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

În acest scop se prezintă tabelul 2, în care se calculează diferența dintre tariful efectiv și costul 1m³ de apă și canalizare. Pentru perioada analizată, 2011-2013, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif în 2011 și 2012. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și constituie 0,78 în 2010 și respectiv 0,87 în 2012. Aceasta a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 867,5mii lei în 2011 și respectiv 563,1mii lei în 2012. În anul 2013 indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif este mai mare de 1 și a constituit 1,1, ceea ce a dus la un venit de 412,5mii lei. Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru anii 2011, 2012 și 2013, valoarea indicatorilor depășește 1.

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).

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 20.

Figura 20 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 2011, și mai mic în 2012 și 2013.

Astfel în 2011 pentru serviciul de alimentare cu apă, tariful efectiv este cu 1,79lei/m³ mai mic comparativ cu cel aprobat, în 2012 și 2013 tariful efectiv este mai mare comparativ cu tariful aprobat cu 0,91lei/m³ și respectiv cu 0,47lei/m³. Situația din 2012 și 2013 se datorează facturării unui volum mai mare de servicii, pentru categoria de consumatori *alții decât populația*, comparativ cu volumul planificat la momentul de aprobare a tarifelor.

Pentru serviciul de canalizare, tariful mediu efectiv este mai mare comparativ cu cel aprobat cu 2,32lei/m³ în 2011; 2,06lei/m³ în 2012 și 1,09lei/m³ în 2013.

Tabelul 26. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
APĂ				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	14,39	17,09	18,63
Tariful mediu aprobat	lei/m3	16,18	16,18	18,16
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	-1,79	0,91	0,47
CANALIZARE				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	10,85	10,59	13,75
Tariful mediu aprobat	lei/m3	8,53	8,53	12,66
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	2,32	2,06	1,09

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași

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

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apa	lei/m3	16,15	16,15
Tarif aprobat canalizare	lei/m3	10,00	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	36,4	36,4
Factura lunara medie persoana	lei	29	18
Gradul de suportabilitate consum existent	%	1,4	0,9
Gradul de suportabilitate consum existent (quintila I)	%	3,0	1,8

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași și statistica.md

În Tabelul 27 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Călărași. Deoarece în Călărași 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 27 se observă faptul că pentru abonații populația, consumatori numai a serviciului apa și consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 3-5%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii (factură este calculată în mediu pentru 36,4l/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/ cheltuieli¹⁷. 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 3% și

¹⁷ www.statistica.md

respectiv 1,8%. Consumatorii de servicii apă și canalizare, din quintila I, sunt la limita de suportabilitate, în condițiile consumului efectiv de 36,4litri/persoană/zi.

Consumul efectiv înregistrat în orașul Călărași, 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 1m³ de apă în valoare de 16,9lei/m³ și pentru canalizare 13,5lei/m³. Tabelul 28

Tabelul 28. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)

Denumirea indicatorului	um	apa și canalizare	apa
Costul apa	lei/m ³	16,9	16,9
Costul canalizare	lei/m ³	13,5	
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	114,1	63,3
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (media urban)	%	5,7	3,1
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (quintila I urban)	%	11,8	6,6

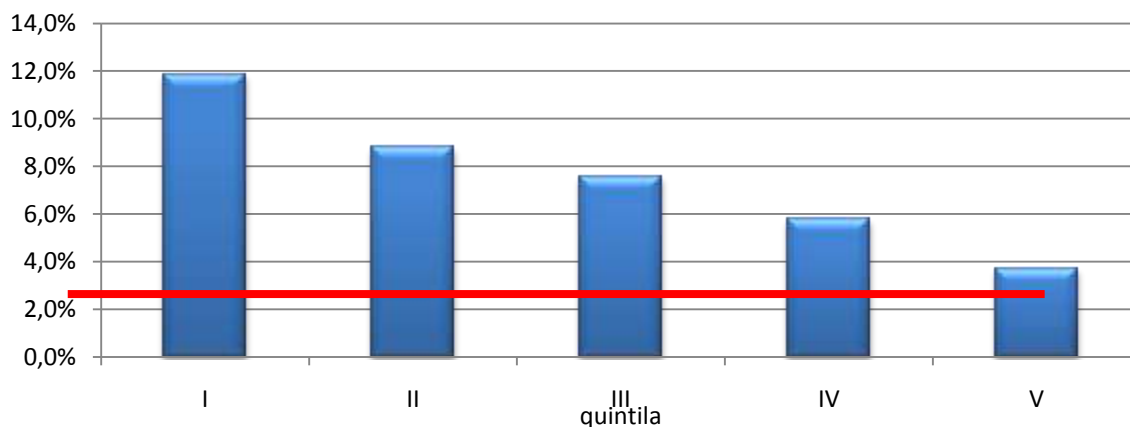
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași și statistica.md

În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 114lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 5,7%**.

Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 3,1%, 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 vertiginos.

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

Figura 21. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal Locativă” Călărași și 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 21)

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 (orașul Călărași). Situația dominantă a **ÎM “Gospodăria Comunal – Locativă Călărași”** pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de epurare și evacuare a apelor uzate, pe teritoriul orașului Călărași 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 29. Principalii furnizori ai Întreprinderii

No	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	SA „Union Fenosa”	Energie electrică
2	ICS „Petrom Moldova” SA.	Produse petroliere
3	„LUKOIL-Moldova” SRL	
4	Agropiese TGR GRUP	Piese de schimb
5	SRL „Ghiocel”	Materiale
6	SA „Orange”	Servicii mobile

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de „Gospodăria Comunal – Locativă Călărași”

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, în cazul procurărilor de până la 3000 lei, Întreprinderea mai întâi studiază piața după preț/calitate și după termenul de achitare și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze, iar în cazul procurărilor mai mult de 3000 lei, Întreprinderea trebuie să aprobe prin Consiliul Local, apoi Consiliul Local face licitație.

Constatări:

- Deseori, în cazul licitațiilor, organizate de Consiliul Local, câștigă întreprinderile ce oferă un preț mai redus sau după alte criterii, însă calitatea materialelor furnizate nu corespund cerințelor.

3.2.3 Analiza procesului de management

3.2.3.1 Planificarea strategică

Elemente de planificare strategică

În general, planificarea strategică este definită drept un proces sistematic continuu în care se iau decizii privind rezultatele planificate, felul cum vor fi acestea obținute, precum și modalitatea de monitorizare și analiză a acestora. Având în vedere că procesul de planificare strategică este un proces complex și conține câteva etape majore, precum stabilirea misiunii, viziunii, scopurilor întreprinderii; elaborarea strategiei, planurilor strategice și anuale de dezvoltare pentru atingerea scopurilor prestabilite; monitorizarea și controlul strategiei, vom analiza aspectele de planificare strategică în cadrul întreprinderii prin prisma prezenței anumitor elemente ale acesteia, și, ulterior, vom detalia recomandările care vor parveni în rezultatul analizei în cadrul Planului de îmbunătățire pentru ÎM GCLC.

Astfel, formal, unele elemente ale misiunii întreprinderii sunt prezente în Statutul ÎM GCLC, conform căruia sunt stabilite genurile de activitate pentru care a fost creată întreprinderea, și scopul principal al existenței sale – satisfacerea cerințelor fondatorului (Consiliului Orășenesc), realizarea intereselor sociale și economice ale colectivului de muncă. Următorul tabel indică anumite elemente ale planificării strategice la întreprindere:

Tabelul 30. Elemente de planificare strategică la întreprindere

Denumire element	Forma în care există în prezent	Responsabil de elaborare	Documente în care este reflectat	Sensibilizarea (cine cunoaște despre existența acestui element strategic)
Misiune, viziune	Informal - misiunea. Viziunea nu e stabilită.	Fondatorul, Directorul	Statut, la nivel de tipuri de activități.	Populația, administrația, angajații
Scopuri strategice (pentru perioada >1 an) și anuale, Strategii	Scopurile strategice nu sunt formalizate. Scopurile anuale – slab formalizate. Strategii nu sunt elaborate.	Directorul, Consiliul Administrativ, Administrația	Programul de acțiuni sub formă de sarcini anuale.	Administrația, angajați (la necesitate)
Planuri de dezvoltare (pentru perioada >1 an) și anuale	Planuri de dezvoltare pe termen lung nu există, însă sunt Planuri de lucru anuale.	Directorul, Administrația	Planul de lucru anual pe sectoare de producere (indicatori anuali).	Administrația, angajați
Sistemul de control și monitorizare	Sub formă de evidență operațională	Directorul, Administrația	Rapoarte operaționale	Administrația, angajați

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal-Localivă Călărași”

Astfel, tabelul denotă faptul, că anumite elemente de planificare strategică există la întreprindere, însă, acestea sunt slab formalizate și nu există un proces de elaborare a obiectivelor, și de elaborare a planurilor de dezvoltare pentru o perioadă de activitate mai mare de un an. Unele elemente de planificare strategică sunt reflectate sub formă de acțiuni în **Programul de acțiuni privind pregătirea orașului și instituțiilor subordonate Primăriei pentru activitate în perioada rece a anilor, care este coordonat cu administrația ÎM GCLC**¹⁸. Acțiunile mai mult, însă, vizează aspectele de reparație și construcție, decât cele organizatorice, care ar putea fi atribuite la acțiuni strategice. Acest program prevede acțiunile preconizate pe fiecare sector al întreprinderii, termenele de îndeplinire, sursa de finanțare și responsabilii de executare ale acestora (Anexa 2. Extrase din documente care reflectă

¹⁸ Decizia Consiliului orășenesc Nr. 03-01 din 23.05.2014.

planificarea strategică). Totodată, programul reflectă și acțiunile Primăriei în domeniile vizate, precum și în domeniul asistență socială și administrație publică.

Este benefic faptul, că începând cu anul 2014 s-a decis să se elaboreze anual **Planul de lucru pe anul curent pe sectoarele de producere** (în baza datelor anilor precedenți). Fiecare Șef de sector elaborează indicatorii pentru sectorul său, după care Economistul efectuează sinteza datelor. Prognozele se fac în baza extrapolării (ca perioadă de bază servind anul precedent). Se preconizează să se analizeze abaterea de la plan. Indicatorii sunt reflectați trimestrial, valoric și cantitativ (*Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică*). Acest plan de lucru se aprobă prin Consiliul administrativ al întreprinderii, și apoi se trece la Consiliul Orășenesc.

Monitorizarea și controlul strategic în cadrul întreprinderii se reflectă sub forma controlului îndeplinirii Planului anual de lucru (elaborat în 2014), trimestrial. Pe lângă aceasta, către Primărie se prezintă din partea ÎM GCLC **Informația privind pregătirea ÎM GCLC pentru funcționare în perioada de toamnă-iarnă** (se prezintă lunar, la data de 10 a fiecărei luni, cumulativ). Documentul reflectă situația îndeplinirii de facto a lucrărilor preconizate și conține: denumirea lucrărilor și acțiunilor, unitatea de măsură, lucrările preconizate (cantitativ și valoric), lucrările executate (cantitativ și valoric), sursele de finanțare (*Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică*). Totodată, în acest document sunt reflectate prognozele privind numărul de abonați, precum și situația privind datoriile debitoare și creditoare. Sensibilizarea angajaților cu privire la existența sarcinilor anuale se face sub formă de ședințe și informare din partea Șefilor de sectoare.

Tipuri de obiective strategice

Sunt careva aspect benefice care s-au soldat datorită planificării eficiente în cadrul întreprinderii în ultimii 3 ani de activitate, acestea sunt prezentate după cum urmează:

Obiective preconizate	Stare	Indicator
Reducerea costului vânzărilor la apă	realizat	9 % reducere (2013 față de 2012)
Reducerea datoriilor pe anii precedenți (inclusiv la salarii)	realizat	de la 45 la 15% în total pasiv
Micșorarea pierderilor la apă	realizat	de la 60% la 38% timp de 2 ani
Elaborarea documentației interne (Regulamente, fișe de post)	în proces	Regulament intern elaborat, Regulament de salarizare, fișe de post elaborate pentru personalul administrativ
Constituirea Consiliului de administrație	realizat	Decizii luate și formalizate prin Procese-verbale
Stabilirea sistemului de premiere a angajaților	în proces	Consituirea Comisiei de premiere, stabilirea premiilor pentru
Reparația mijloacelor fixe	în proces	După necesitate
Obținerea veniturilor suplimentare de la darea în locațiune	în proces	Venituri de la darea în locațiune a stației de epurare veche Se planifică să se dea în locațiune și încăperile de la Rețele Termice
Optimizarea procedurii de lucru cu consumatorii	realizat	Crearea ghișeului unic
Automatizarea evidenței la întreprindere	realizat	Instalarea 1 C

Astfel, la întreprindere se observă că există obiective complexe, pe diverse aspecte ale activității (lucru cu consumatorii, procese interne, financiare, tehnice), **însă, nu există un singur document, unic, care ar integra pe toate și conform căruia ar putea fi sensibilizați angajații, și construită viziunea întreprinderii pe un areal mai mare decât cel anual.**

Totodată, este de menționat că, la întreprindere există racordarea obiectivelor conform Strategiei de dezvoltare socio – economica a orașului Călărași pentru anul 2012 – 2016, aflată în curs de implementare (mai detaliat în p.3.2.1.3. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare), obiectivele Strategiei referindu-se la:

- **obiective de calitate** (ex., îmbunătățirea calității apei potabile, calității serviciilor de canalizare etc.),
- **obiective care se referă la piață și lucrul cu consumatorii** (ex., creșterea extensivă a pieței, unificarea tarifelor, diversificarea modalităților de citire și facturare, monitorizarea opiniei clienților etc.),
- **obiective financiare** (optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, implementarea unei strategii de management al activelor fixe, etc.),
- **obiective operaționale** (îmbunătățirea stării infrastructurii și a echipamentelor, eficientizarea consumului de energie, implementarea unei strategii de management a riscului și planificare de urgență, etc.),
- **obiective de personal și comunicare** (ex., dezvoltarea competențelor angajaților, implementarea unui sistem eficace de management al performanței resurselor umane).

Totodată, aceste obiective ar trebui discutate în cadrul companiei, la nivel de Consiliu administrativ și conducere, și formulate la nivel intern – pentru întreprindere, precum și distribuite anual sub forma unor indicatori de realizare.

Responsabilități în planificarea strategică

Planificarea strategică a activității este obligațiunea nemijlocită a Directorului întreprinderii. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Astfel, sarcinile pentru anul curent se stabilesc de către Șefii de sector pentru fiecare sector separat, după care sunt coordonate de către Directorul întreprinderii. Cu referire la timpul pe care îl alocă Directorul pentru planificarea strategică, se pot ilustra următoarele:

- majoritatea timpului este utilizată pentru planificarea operațională (sarcini săptămânale, pe care Directorul, deseori, le planifică sâmbătă și care apoi sunt distribuite pentru Șefii de sectoare la început de săptămână), precum și pentru planificarea anumitor 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 cărorva probleme (situații excepționale), care ar afecta deciziile strategice, Directorul se implică nemijlocit (iese în teren).

Planificarea investițiilor la întreprindere

Procesul de planificare investițională la întreprindere poate fi reprezentat sub forma următoarelor aspecte:

- planificarea investițiilor (ca destinație, mărime, actualitate etc.) este efectuată de către Director nemijlocit (în colaborare cu șefii de sectoare),
- etapa de scriere a necesității investiționale (sub formă de proiecte, sau explicații) este efectuată de către specialiștii întreprinderii în colaborare cu responsabilul pentru investiții din partea Primăriei,
- etapa de căutare a investitorilor și aplicare la careva proiecte este în sarcina Primăriei,
- planificarea investițiilor care sunt mai mari de 47 mii lei se aprobă prin Consiliul Administrativ al întreprinderii,
- categoriile de investiții la care se concentrează întreprinderea în domeniul apă-canalizare în prezent se referă la: reparația, modernizarea echipamentului și altor obiecte, procurarea tehnicii noi pentru extinderea rețelelor de canalizare, reparația sistemului de aprovizionare cu apă și ameliorarea situației ecologice din oraș,
- analiza eficienței investițiilor se efectuează sub formă de analiză a îndeplinirii lucrărilor preconizate (volum, calitate, buget utilizat), precum și în baza verificării supravegherii gestionării mijloacelor fixe conform destinației din planurile de finanțare; nu se stabilesc, însă, careva indicatori care ar reflecta eficiența economică a proiectelor investiționale în sensul său complex (precum ar fi durata de recuperare a investiției, sau valoarea actualizată netă etc.).

Tabelul 31. Proiectele investiționale ale ÎM GCLC

Nº	Denumire proiect	Perioada	Descriere (Obiective)	Buget, lei	Părți implicate	Rezultate
Proiecte IMPLEMENTATE						
1.	Extinderea rețelelor de canalizare pe str.Muzicescu.	2009-2010	Extinderea rețelei de canalizare în partea de Nord-Vest a or. Călărași (pe str.A.Muzicescu) cu cca 115 abonați.	452 551	Primăria Populația din sector	- Construcția a 689 m de canalizare gravitațională. - Cca 324 locuitori conectați la rețeaua de canalizare - 115 gospodării conectate
2.	Reparația sistemului de sonde arteziene pentru aprovizionare cu apă a or.Călărași.	05.2010-08.2010	Reparația a 2 fântâni arteziene și schimbarea țevilor ce unesc fântânile cu punctul de distribuție.	717 000	FISM Primăria	- 2 fântâni existente reparate - 6365m de țevi schimbate.
3.	Construcția rețelelor de canalizare pe străzile: Kogălniceanu, Negruzii, M. Varlaam,Zadnipru, Sadoveanu,Florilor, Dosoftei.	03.2010-08.2010	Extinderea rețelei de canalizare menajeră cu 1,56 km, și pluvială cu 1,56 km în zona centrală a orașului, reabilitarea străzilor afectate pe 1,56 km.	1 727 878	Fondul Ecologic de Stat Primăria Populația	- Crearea rețelei de canalizare menajeră pentru cca 508 locuitori, 5 agenți economici și toate unitățile școlare, medicale și obiectivele turistice din zona sau din zonele adiacente - Crearea rețelei de canalizare pluvială va permite drenarea apelor pe perioada ploilor sau zăpezilor
4.	Extinderea rețelelor de canalizare pe str.A.Mateevici.	05.2010-02.2011	Extinderea rețelei de canalizare în partea de Nord-Vest a orașului (str.A.Mateevici) cu cca 213abonați.	1 170 258	Fondul Ecologic de Stat Primăria or.Călărași	- Construcția a 876 m de canalizare gravitațională. - Cca 500 locuitori conectați la rețeaua de canalizare - 213 gospodării conectate
5.	Construcția stației de epurare în or.Călărași cu o capacitate 1400m ³ /zi.	04.2010-05.2011	Ameliorarea situației ecologice în oraș.	25 205 000	ADR Centru Consiliu Raional Prim. Călărași Primăria Tuzara	- Construcția stației de epurare cu o capacitate 1400m ³ /zi - Ameliorarea situației ecologice în râul Bîc. - Îmbunătățirea calității apei din sistema centralizate
6.	Evacuarea apelor uzate din cartierul Vătămăneasa or. Călărași	02.2012-10.2012	Extinderea rețelei de canalizare în sectorul locativ Vătămăneasa cu conectarea acestuia la rețeaua de canalizare centralizată, care apoi se epurează la stația locală de epurare.	2 948 111	Fondul Ecologic de Stat Primăria	- Construcția 4535 m de canalizare gravitațională, 1930 m de rețea de canalizare sub presiune, 138 de cămine, 310 de gospodării, 1130 locuitori conectați la rețeaua de canalizare, - Construcția stației locale de pompare, un transformator electric. - Conectarea rețelei de canalizare construite la stația de epurare locală, care va permite epurarea apelor uzate din această zonă.
Proiecte ÎN PROCES DE IMPLEMENTARE						
7.	Construcția rețelei de apeduct și canalizare în partea de Nord-Vest a orașului Călărași.	03.2014-06.2015	Asigurarea locuitorilor din partea de Nord-Vest orașului Călărași cu acces la servicii de apă potabilă și canalizare în scopul îmbunătățirii calității vieții cetățenilor și protecției mediului ambiant.	18 232 243 din care deja alocate 1,5 mln.	Fondul Ecologic de Stat Primăria or.Călărași	Este la etapa de începere a realizării proiectului de execuție
Proiecte PLANIFICATE						
8.	Construcția rețelei de canalizare pe străzile: Costin, Ureche, Testimițeanu, Lăutaru.	2014-2015	Construcția rețelei de canalizare cu o lungime de 1478,7 m,cu un număr de 342 beneficiari.	1 304 870	Fondul Ecologic de Stat Primăria	Proiectare

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor Primăriei Călărași (chestionar)

Concluzii

- + Este benefic faptul că ÎM GCLC a început elaborarea Planului de lucru anual și monitorizarea acestuia trimestrial, conform indicatorilor valorici și cantitativi, precum și conform măsurilor preconizate pe parcursul anului.
- + Implicarea șefilor de sectoare la procesul de planificare în cadrul ÎM GCLC denotă creșterea gradului de responsabilitate a acestora.
- + /- Este foarte bine că ÎM practică elaborarea analizelor regulate (lunare și anuale) pe diferite aspecte ale activității sale. **Totuși, nu toate sunt prezentate în dinamică și prin prisma abaterii de la plan și nu reflectă careva explicații în scris.**
- Planificarea strategică la ÎM GCLC este limitată de o viziune de scurtă durată, conform unor obiective mai mult operaționale decât strategice. **Și nu există un careva document – plan de dezvoltare (cel puțin anual), unde ar trebui să fie indicate atât obiectivele strategice (în total pe întreprindere, cât și pe toate sectoarele separat), și indicatori de îndeplinirea acestora. În continuare, pentru fiecare sector aparte ar trebui să se elaboreze planuri operaționale (anuale). În acest context, transpunerea obiectivelor din Strategia de dezvoltare socio – economică a orașului Călărași pentru anul 2012 – 2016 (la capitolul de apă-canalizare) la nivel de întreprindere (cu indicatori, și responsabili) devine o necesitate stringentă.**
- Implicarea activă și intensă a Directorului în activitatea operațională necesită eforturi, care ar putea fi consolidate în activitatea de planificare strategică, în rezultatul unei delegări eficiente.
- +/- 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. **Și nu există o analiză a eficienței investițiilor. Cu toate acestea, se urmărește regulat controlul îndeplinirii lucrărilor preconizate.**
- Este necesar de stabilit o listă comună de valori și principii, încadrate într-o misiune formalizată a întreprinderii, necesare pentru a mobiliza angajații să ia acțiuni coordonate și direcționate în deservirea consumatorului.

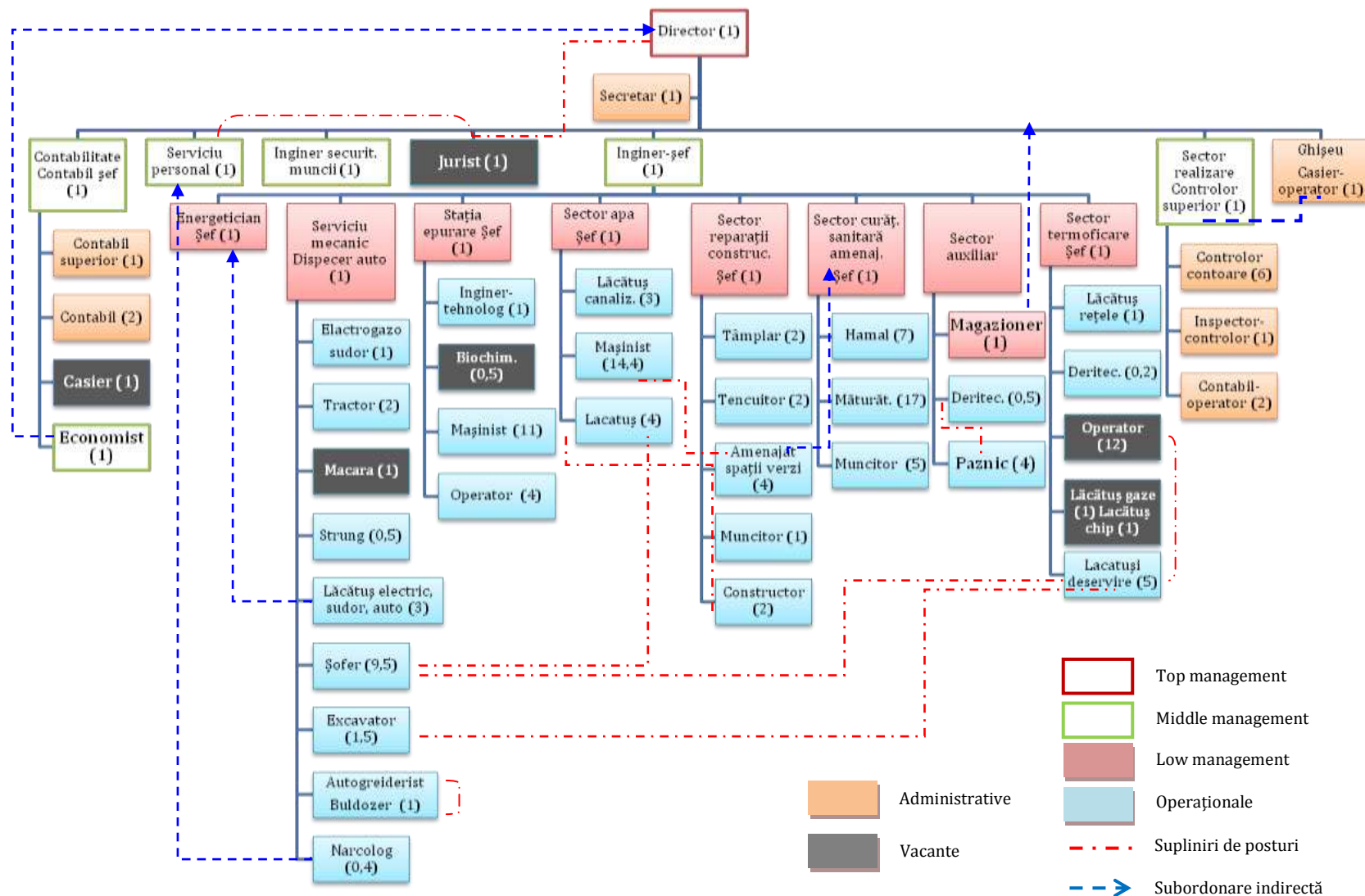
3.2.3.2 Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional, ÎM ”Gospodăria Comunal- Locativă Călărași” este constituită după cum urmează.

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Figura 22. Organigrama ÎM "Gospodăria Comunal- Locativă Călărași"

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



Astfel, avem:

1. structura de conducere (aparatur administrativ) – *funcțională* (top managementul, serviciu personal, economist și contabilitate, secretar, magazioner și sectorul de realizare), care se supun nemijlocit Directorului și
2. structura de producție – *operațională* (serviciu mecanic, stația epurare, sector apă-canalizare, sectorul reparații și construcții, sectorul curățenie sanitară și amenajarea orașului, sectorul auxiliar, sectorul termoficare), care se supun Inginerului-șef.

Per general, la capitolul de structură organizatorică a întreprinderii putem reflecta următoarele:

- ✍ Organigrama reflectă toate funcțiile din cadrul întreprinderii în componența a 136 angajați (de facto), distribuiți după principiul de organizare funcțional – în sectoare după domenii de activitate; datorită fuziunii sectorului termoficare în perioada de iarnă întreprinderea planifică să aibă – 154,5 (conform statelor de personal).
- ✍ În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană.
- ✍ Funcțiile de conducere și funcții de execuție: conducere – 15 persoane, execuție - 121 persoane.
- ✍ Clasificarea funcțiilor pe tipuri de activități: funcții pe activitatea organizatorică și de control – 11 persoane (administrativ inclusiv inginerul șef, contabilitate, cadre, economist), funcții pe activitatea de bază – 105,5 (inclusiv energeticianul șef); funcții pe activitatea de deservire – 19,5 (sector auxiliar, sector reparații și construcții).

În continuare, vom analiza detaliat cele două structuri: de producție și funcțională.




Structura funcțională

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

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Aparatur administrativ			
Director (de la 29.12.2012 în post)	1	administrarea întreprinderii (strategică și operațională) gestiunea relațiilor cu Primăria și Consiliul Orășenesc elaborarea propunerilor de dezvoltare suplinirea funcției de jurist (la aspecte de soluționare, evidența litigiilor)	Primarul orașului
Inginer șef	1	elaborarea programului de producere, planului de lucru anual elaborarea propunerilor de dezvoltare gestiunea sectoarelor de producere	Director
Contabil șef	1	gestiunea evidenței contabile organizarea și asigurarea internă continuă a contabilității analiza indicatorilor financiar-economici elaborarea rapoartelor de evidență contabilă supravegherea gestiunii mijloacelor fixe conform destinației în baza planurilor de finanțare	Director
Energetician șef (inginer-electric)	1	asigurarea funcționării eficiente a echipamentelor electrice gestiunea activităților de evaluare a echipamentelor planificarea lucrărilor de profilaxie evidența lucrărilor de reparație	Inginer șef
Șef serviciu personal	1	activități ale serviciului cadre suplinirea funcției de jurist (la elaborarea contractelor de muncă)	Director

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Inginer securitatea muncii	1	gestiunea, controlul securității muncii la întreprindere	Director
Secretar-dactilograf	1	dactilografiere suplinirea anumitor funcții de relații cu publicul	Director
Magazioner	1	evidența contabilă a materialelor, gestiunea depozitului distribuirea și evidența echipamentului de protecție a muncii eliberarea motorinei și benzinei	Director Inginer șef
Jurist	vacant	servicii și consultații juridice	Director
Contabilitate și economie			
Economist	1	dezvoltarea economică a întreprinderii și elaborarea propunerilor de dezvoltare analiza și explicația situației financiar-economice elaborarea planurilor anuale de lucru elaborarea programului de producere	Director
Contabil superior	1	gestiunea evidenței contabile analiza indicatorilor financiar-economici elaborarea rapoartelor de evidență contabilă suplinirea funcției de Contabil-șef	Contabil șef
Contabil	2	operarea zilnică a facturilor, evidența veniturilor și cheltuielilor întocmirea situațiilor și rapoartelor contabile calcularea și eliberarea salariului suplinirea funcției de casier	Contabil șef
Casier	vacant	gestiunea operațiunilor de casă	Contabil șef
Sector realizare			
Controlor superior	1	Analiza și gestiunea datelor de pe contoare Gestiunea conectărilor și deconectărilor Gestiunea verificării contoarelor	Director
Controlor contoare	6	Citirea și prezentarea datelor de pe contoare Operarea conectărilor și deconectărilor Verificarea contoarelor	Controlor superior
Inspector-controlor	1	Citirea și prezentarea datelor de pe contoare Operarea conectărilor și deconectărilor Verificarea contoarelor Inventarierea consumatorilor Lucrul cu răuplatnicii Deplasări la locurile de intervenție (ca șofer și lătătuș)	Controlor superior
Contabil-operator	2	Evidența și prezentarea datelor de consum	Controlor superior
Casier-operator (ghișeu)	1	Gestiunea operațiunilor de casă	Director

La capitolul de organizare a structurii administrative am putea menționa următoarele:

-  funcțiile administrative conțin nemijlocit aparatul administrativ (în componența a 8 angajați), sectorul de realizare și contabilitatea – per total 23 persoane; conducerea structurii administrative o execută nemijlocit Directorul întreprinderii;
-  există anumite suplینiri de funcții în cadrul structurii administrative, spre ex., postul de jurist îl completează parțial Directorul și parțial Șefa serviciului personal și nu se consideră în prezent a fi necesar de completat (cu toate acestea, însă, figurează în statele de personal);
-  Directorul are în subordine directă 9 persoane, Contabilul șef -3, Controlul superior – 9;

- ✍ în componența managementului întreprinderii putem delimita în total 15 persoane: top managementul (Directorul) (în Organigramă *Figura 22. Organigrama ÎM "Gospodăria Comunal-Locativă Călărași"* Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GCLC evidențiat cu chenar roșu), managementul middle sau funcțiile administrative de gradul II (care se supun nemijlocit Directorului, sunt colorate cu chenar verde), și managementul low sau funcții administrative de gradul III - șefii de sectoare (care se supun indirect Directorului prin intermediul Inginerului șef, marcați cu roșu).

Structura operațională

În cadrul structurii operaționale sunt incluse: Serviciul mecanic, Stația de epurare, Sectorul apă, Sectorul reparații și construcții, Sectorul curățenia sanitară și amenajarea orașului, Sectorul auxiliar, Sectorul termoficare, toate subordonate Inginerului-șef.

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Serviciul mecanic			
Dispecer auto	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Electrogazosudor	1	deservirea tehnică (sudare cu gaze)	Dispecer auto
Tractorist	2	deservire auto	Dispecer auto
Macaragist	vacant	deservire auto (lucrări la înălțime)	Dispecer auto
Strungar	0,5	deservirea tehnică (lucrări la strung)	Dispecer auto
Lăcătuș electric, lăcătuș sudor, lăcătuș auto	3	deservirea tehnică (lucrări electrice și de sudare)	Energetician șef Dispecer auto
Șofer	9,5	deservire auto	Dispecer auto
Excavatorist	1,5	lucrări de excavare și îndepărtare a solului	Dispecer auto
Autogreiderist	1	lucrări de pământ	Dispecer auto
Buldozerist			Dispecer auto
Narcolog	0,4	evaluarea stării muncitorilor	Dispecer auto
Stația de epurare			
Șef stația epurare	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Inginer-tehnolog	1	deservire tehnică a stației de epurare	Șef sector
Biochimic	vacant (0,5)	evaluarea biochimică	Șef sector
Mașinist	11	deservire auto la stația epurare	Șef sector
Operator stația epurare	4	monitorizarea stației de epurare, deservire	Șef sector
Sectorul apă			
Șef sector	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Lăcătuș canalizare	3	deservirea tehnică la canalizare	Șef sector
Mașinist	14,4	deservire auto la apă-canalizare	Șef sector
Lăcătuș	4	deservirea tehnică la rețele apă	Șef sector
Sectorul reparații și construcții			
Șef sector	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Tâmplar	2	deservire tehnică (lucrări de tâmplărie)	Șef sector
Tencuitor	2	lucrări de tencuieli	Șef sector
Amenajator spații verzi	4	lucrări de amenajare a spațiilor verzi	Șef sector

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Muncitor	1	deservire sector reparații și construcții	Șef sector
Constructor	2	deservire sector reparații și construcții	Șef sector
Sectorul curățenia sanitară și amenajarea orașului			
Șef sector	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Hamal	7	deservire sector amenajarea orașului	Șef sector
Muncitor	17	deservire sector amenajarea orașului	Șef sector
Măturător	5	lucrări curățire pe sector	Șef sector
Sectorul auxiliar			
Dereticător	0,5	dereticarea încăperilor administrative, de producere	Magazioner
Paznic	4	paza teritorială încăperilor administrative	Magazioner
Sectorul termoficare			
Șef sector	1	gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Lăcătuș rețele	1	deservirea tehnică	Șef sector
Dereticător	0,2	dereticarea localului, încăperilor de producere	Șef sector
Operator	toamna – iarna (12)	monitorizarea, deservire sector termoficare	Șef sector
Lăcătuș gaze	toamna – iarna (1)	deservirea tehnică	Șef sector
Lăcătuș chip	toamna – iarna (1)	deservirea tehnică	Șef sector
Lăcătuși deservire	5	deservirea tehnică	Șef sector

La capitoul de organizare a structurii operaționale am putea menționa următoarele:

- ✍ funcțiile auxiliare și de producere conțin per total 113 persoane; conducerea structurii operaționale o execută nemijlocit Inginerul șef;
- ✍ există anumite suplینiri de funcții în cadrul structurii operaționale, spre ex. între deservirea tehnică și auto (șoferi și lăcătuși), sau măturători și paznici;
- ✍ Inginerul șef are în subordine directă 8 persoane (dintre care magazionerul și energeticianul șef intră în structura administrativă); șefii de sector au în mediu 15-20 subordonați (excepție sectorul auxiliar cu 4,5 angajați).

Documentația, distribuția sarcinilor

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 practic nu există (cu excepția Regulamentului intern al sectorului de realizare, unde se stipulează mai mult procedurile disciplinare în procesul de lucru cu consumatorii). Cu toate acestea, în întreprindere se observă o clară delimitare a sarcinilor și de distribuție a acestora.

În principal, sarcinile se dau de către Director în formă verbală (în cadrul volantelor regulate – operaționale). Rezumatele volantelor sunt prezentate în procese-verbale (pe care le elaborează Șefa serviciului personal – exemplu în *Anexa 5. Exemplu de Proces-verbal, elaborat în urma ședinței săptămânale*), unde se specifică pe fiecare persoană (titular al funcției deținute) sarcina care a fost distribuită. Mai detaliat despre distribuția sarcinilor – în cadrul *compartimentului 3.2.3.3. Sistemul de management*.

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 al întreprinderii), după principiul funcțional. *Totodată, structura organizatorică este învechită (ultima redacție a fost în anul 2012) și se prezintă a fi încărcată în unele sectoare (Serviciul mecanic), iar în altele - extrem de plată și nu corespunde realității (Energeticianului șef ar trebui să i se supună lăcătușii electrici și sudorul, și aceștia să nu figureze în serviciul mecanic).*
- +/- 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 suplینiri de posturi (linii punctate cu roșu în Figura 22. Organigrama ÎM “Gospodăria Comunal- Locativă Călărași” Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM GCLC), subordonări indirecte (linii punctate cu albastru), precum și la funcții vacante (colorate cu negru).
- + 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, și, respectiv clară este distribuirea sarcinilor și comunicarea între echipe.
- Suplinirea unor funcții necesită timpul conducerii, care este consumat în locul timpului care ar putea fi utilizat pentru anumite activități de planificare strategică (spre exemplul la suplinirea funcției de jurist);
- Sunt anumite funcții care ar trebui să fie excluse din aparatul administrativ și atribuite sectoarelor auxiliare ținând cont de specificul activității sale, și subordonate nemijlocit Inginerului-șef (cum ar fi Magazionerul).
- Sectorul trecut recent prin fuziune – termoficarea este supus atât Directorului, cât și Inginerului-șef, ceea ce presupune dublă subordonare.
- +/- Este pozitiv faptul, că întreprinderea are elaborate fișele de post pentru toate funcțiile aparatului administrativ, plus se fac în prezent ajustări, ținând cont de schimbările în structura organizatorică. *Totodată necesită a fi elaborate fișele de post pentru funcțiile de producere și deservire.*

3.2.3.3 Sistemul de management

Managementul organizațional

Sistemul de conducere al întreprinderii este definit de următoarele componente și anume: subsistemul decizional sau conducător, subsistemul operațional sau condus, subsistemul informațional sau de legătură.

Organul de conducere al ÎM GCLC este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Călărași, 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 și statelor de personal ale ÎM GCLC sunt Primarul și Directorul Întreprinderii.

Totodată, este constituit Consiliul administrativ (care activează în baza Regulamentului Consiliului de administrație al ÎM GCLC¹⁹), și care este organul colegial de administrare a întreprinderii, reprezintă interesele statului și își desfășoară activitatea în conformitate cu Legea cu privire la întreprinderea de stat, Statutul ÎM GCLC și Regulamentul indicat. Componenta Consiliului administrativ include 4 persoane (reprezenți ai Ministerelor, Fondatorului, și ai colectivului de muncă, inclusiv Președintele) desemnați de Fondator. Directorul întreprinderii nu poate fi desemnat în calitate de membru al

¹⁹ Aprobat prin Decizia nr. 03/04-03, 23.09.2011.

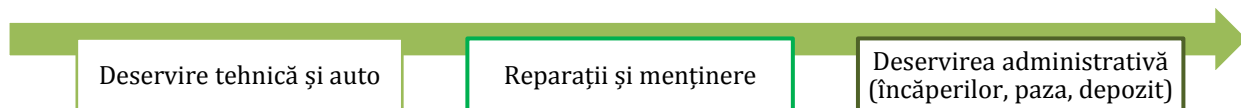
Consiliului. În sarcinile Consiliului se află: aprobarea direcțiilor și planurilor de dezvoltare ale întreprinderii, adoptarea unor decizii strategice (intrare în asociații, obținere de mijloace financiare, etc.), aprobarea dărilor de seamă anuale. Ședințele consiliului se petrec 1 dată în trimestru.

Pentru ÎM GCLC este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procese rapide de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Prin urmare, managementul organizațional are loc sub **procesele de bază (Servicii de apă și canalizare, Curățenie sanitară - servicii de salubritate, Amenajarea orașului, Servicii de termoficare)** din cadrul lanțului valoric. Procesele de bază pentru activitatea studiată în cadrul acestui raport – **servicii de apă și canalizare** – se prezintă după cum urmează:



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 (procesele 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. În cadrul proceselor indicate, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Stația de epurare, Sectorul de apă, Sectorul curățenie sanitară și amenajarea orașului, Sectorul termoficare, Sectorul de realizare, Ghișeul unic, în total 89,6 persoane (per total 4 activități de bază și procese de lucru cu consumatorii, pentru perioada vară – cu sectorul termoficare completat parțial), dintre care conducători de procese (șefi sectoare, care gestionează nemijlocit procesele și poartă responsabilitatea pentru rezultatele acestora) – 7 (inclusiv Inginerul șef, drept conducător a tuturor proceselor activităților de bază și operatorul la ghișeul unic care se supune nemijlocit Directorului).

Activitățile de bază ale ÎM GCLC sunt asistate de **procesele de activități de deservire și exploatare:**



În cadrul proceselor activităților de deservire, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Serviciul mecanic, Sectorul de reparații și construcții, Sectorul auxiliar, în total 37,4 persoane, dintre care conducători de procese – 4 (inclusiv Energeticianul șef, care pe structura organizatorică nu are subordonați direcți).

Activitățile de bază și de deservire sunt administrate și controlate de procesele de activități **organizațional-administrative**, după cum sunt:



În cadrul proceselor activităților organizațional-administrative, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Administrația (Director), Contabilitatea (inclusiv Economistul), Serviciul personal, Secretariatul, Serviciul securitatea muncii, Serviciul juridic, în total 9 persoane, dintre care conducători de procese – 5 (inclusiv Directorul).

Astfel, pentru ilustrarea celor descrise mai sus, putem prezenta tabelul următor:

Tabelul 32. Elementele managementului organizațional la întreprindere

	processe (nivel 1)	angajați implicați	conducători de proces	conduși
processe de bază	5	89,6	7	82,6
processe de deservire	3	37,4	4	33,4
processe organizatorice	6	9	5	4
Total	14	136	16	120









Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Astfel per total avem 14 procese de nivelul 1 (processe care nu sunt detaliate în subprocesse, proceduri etc.). Printre acestea 5 sunt de bază, dintre care 1 se referă la procesul de lucru cu consumatorii și celelalte la procesele de furnizare nemijlocită a serviciilor întreprinderii pe cele 4 activități de bază. Din total angajați, 16 sunt implicați ca conducători de procese și 120 sunt conduși. Este important să menționăm că la ÎM GCLC nu există o formalizare înaltă a proceselor, documentația referindu-se mai mult sub formă de Statut, Regulament de ordine internă și fișe de post, plus careva Registre de evidență pentru anumite proceduri de lucru cu consumatorii. Cu toate acestea, însă, există o înaltă sensibilizare a angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați.

Sistemul de luare a deciziilor

Sistemul de luare a deciziilor în cadrul ÎM GCLC se prezintă în felul următor:





Elementele sistemului	Descriere
Tipuri de decizii care se iau la întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Decizii strategice: pe termen lung (anual și mai mult), țin de planificarea strategică a întreprinderii (vizează schimbări strategice spre ex. modificări în tarife, preluarea unor activități etc.). ☞ Decizii investiționale: elaborări de proiecte, procurări de echipamente (pe termen lung sau scurt). ☞ Decizii organizatorice și de control: de lungă durată (lunar, trimestrial, anual), care implică spre ex. elaborarea unor sisteme de motivare, elaborarea documentației, crearea unor instrumente de control intern etc. ☞ Decizii tactice (operaționale): lunare, trimestriale (de lungă durată), sau zilnice, săptămânale (de scurtă durată), care implică nemijlocit activitățile de bază a întreprinderii. ☞ Decizii ad-hoc: luate de urgență în cadrul unor situații de forță-majoră sau situații de risc.
Nivelul managementului implicat	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Top și middle management-ul ÎM GCLC este implicat în luarea tuturor deciziilor. Deciziile strategice sunt luate mai mult de Director, uneori în comun cu Inginerul-șef și șefii de sector. ☞ Totodată în luarea unor decizii strategice și stabilire de obiective este implicat și Consiliul Administrației ÎM GCLC (care a fost constituit în din 2013, incluzând ca echipă reprezentanți din Consiliul orașenesc). Deciziile care trec prin Consiliul Administrativ, se referă mai mult la decizii strategice, de gen micșorarea mărimii fondurilor fixe sau casarea acestora). Dacă nu este posibilă luarea deciziilor în cadrul ședințelor Consiliului Administrativ, procedura se trece la Consiliul orașenesc. ☞ Low managementul (operațional) este implicat preponderent în luarea deciziilor zilnice și ad-hoc. Totodată, Directorul personal se implică deseori în luarea deciziilor ad-hoc.
Modalitatea de	☞ Deciziile se iau deseori în comun acord al managementului ÎM GCLC.

luare a deciziilor	<ul style="list-style-type: none">  Se practică ședințe interne anuale, trimestriale, lunare, săptămânale (în funcție de necesitate).  Volante de 10-20 minute – zilnice.  La deciziile strategice și investiționale se vparticipă la ședințele Consiliului administrativ, ședințele Primăriei și Consiliul orășenesc.
Instrumente	<ul style="list-style-type: none">  Deciziile privind planificarea strategică sunt bazate pe analize anuale. Cele investiționale, de asemenea, uneori, prevăd o analiză a oportunității de investire (cu toate că nu este destul de formalizată, mai mult sub formă de argumentare).  Deciziile operaționale sunt luate rapid, în funcție de conjunctura creată, în baza datelor operative.
Delegarea deciziilor	<ul style="list-style-type: none">  Preponderent se practică delegarea la luarea deciziilor operaționale și ad-hoc în lipsa titularilor de funcție. Deciziile strategice, investiționale, precum și cele operaționale pe termen lung nu sunt luate în lipsa celor care răspund de aceste decizii.  Directorul este înlocuit de către Inginerul șef și Șeful pe securitatea muncii, precum și de către fiecare șef de sector responsabil de activitatea sa; în lipsa operatorului la ghișeul unic – se implică secretara, care se implică și ca contabil-operator în secția realizare în lipsa acestuia; șeful sectorului de termoficare este înlocuit de lăcătuși; șefii de sector construcții și amenajare se înlocuiesc reciproc sau îi înlocuiește șeful securitatea muncii.  Anumite funcții nu sunt înlocuibile - activitatea de jurist, resurse umane, depozitare (magazionera).

Sistemul informațional și de comunicare

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

Tabelul 33. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM GCLC

Criteriau	Aprecier e	Comentarii
Nivel de automatizare	Mediu	<ul style="list-style-type: none">  În total pe întreprindere sunt 14 computere, practic pentru tot aparatul administrativ, inclusiv sectorul contabilitate și sectorul realizare, șefii de sector apă și termoficare.  Procesele organizatorice și de control sunt automatizate parțial. Spre exemplu în contabilitate, există programul 1C, însă acesta nu abia în prezent se preconizează a fi utilizat complet și ajustat la cerințele întreprinderii.  Procesul de relații cu consumatorul (facturarea, evidența listei de consumatori etc.) este automatizat parțial (modele electronice, programe excel), unele operațiuni se fac manual (la facturare spre ex.).  Restul informației este transmis și prelucrat pe suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale) și verbal.
Nivel de structurare	Înalt	Informația este structurată pe subdiviziuni și pe direcții de activitate.
Grad de prelucrare a datelor	Primar	Se operează în majoritatea cazurilor cu datele primare și se fac careva analize pentru prelucrarea acestora în date secundare. Careva indicatori agregați totuși sunt calculați în baza evidenței contabile și analizei economice. La necesitate (spre ex., pentru argumentarea investițiilor) se fac anumite analize economice.

Criteriu		Aprecier e	Comentarii
Originea datelor	Internă și externă		Se operează atât cu date interne cât și cu informație din mediul extern.
Metode de transmitere a informației	Ierarhică Feedback		Direct de la nivelul superior prin intermediul managementului de nivel mediu și apoi la nivelul inferior și invers - feedback.
Suporturi informaționale	Medii		Pe hârtie, electronice, verbale (telefonie fixă, mobilă în rețea).
Periodicitatea transmiterii	Continuă / regulată		<ul style="list-style-type: none"> ✍ Informația operativă pe termen scurt și ad-hoc este transmisă continuu prin contact direct, ședințe și telefon. ✍ Informația operativă pe termen lung și strategică are un caracter regulat (lunar, trimestrial, anual) și se desfășoară prin ședințe cu șefii de subdiviziuni în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor. ✍ Informația strategică mai este transmisă prin intermediul ședințelor Consiliului administrativ, sau ședințe externe – la Primărie, Consiliul orășenesc.
Instrumente informaționale			<p>Documentație internă: modele electronice (spre ex., contracte-tip – pentru procesele de resurse umane, cereri-tip – pentru procesele de lucru cu consumatorii); registre de evidență; procese verbale; rapoarte interne; regulamente.</p> <p>Software informaționale (programe excel, baze de date, 1 C).</p> <p>Documentație externă: rapoarte, publicații oficiale, informații de la traininguri și instruirii, documente normative și legislative etc.</p> <p>Internet (site, publicații). Email.</p>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Localivă Călărași”

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

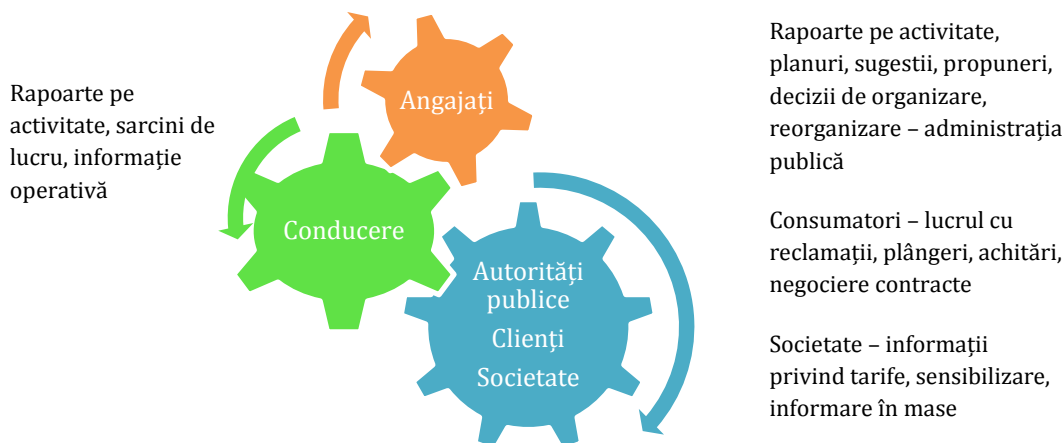
Tabelul 34. Infrastructura informațională a ÎM GCLC

Comunicare internă		Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio
Angajați – angajați		La necesitate. Adhoc.	La necesitate.	Mobil, fix.	Operative. În teren.	Pe hârtie Electronice	----
Angajați - conducere		Operative săptămânale. Ședințe strategice (anuale, trimestriale, lunare).	Operative (la necesitate). Strategice anuale, trimestriale, lunare).	Mobil, fix.	Organizatoric e în birou. Operative în teren.	Pe hârtie Electronice	----
Comunicare externă		Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio, internet
Conducere și APL		Strategice anuale, trimestriale. Inclusiv de 4 ori pe an ale Consiliului administrativ. Ședințe operative.	Dări de seamă pe activitate Informații la necesitate	Mobil, fix.	Informale la necesitate	Oficiale. Pe hârtie, electronice.	Publicații
Companie și consumator		----	----	Mobil, fix.	Operative. În teren.	Oficiale (datorii, reclamații)	----
Companie și societate		----	----	----	Adunări.	----	Publicații (tarife, regulamente). Anunțuri de sensibilizare.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

După cum se observă din mijloacele de comunicare utilizate preponderent pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul întreprinderii sunt ședințele și întâlnirile în teren. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică mobilă, care asigură comunicarea atât între angajații întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează întreprinderea. Tabelul precedent ilustrează următoarele tipuri de informație care circulă în mediul intern și mediul extern al întreprinderii (exprimate prin figura care urmează):

Figura 23. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM GCLC



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Structura sistemului informațional al ÎM GCLC este prezentată după cum urmează:

Nivel strategic Fondatorul	<p>Obligațiuni: controlul general asupra activității întreprinderii.</p> <p>Scopul utilizării informației: planificare strategică, controlul periodic al activității întreprinderii, luarea deciziilor strategice.</p> <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate.</p> <p>Acces la informație: mediere prin Director. În lipsa acestuia prin Inginerul șef.</p>
Nivel top management Director	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității, controlul operațional.</p> <p>Scopul utilizării informației: planificare strategică și operativă, controlul operațional a activității, luarea deciziilor strategice și tactice, formarea statelor de personal.</p> <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate.</p> <p>Acces la informație: direct prin acces la informația operațională</p>
Nivel de conducere de mijloc Șefi de sector Conducători de procese	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității subdiviziunii, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din subdiviziuni.</p> <p>Scopul utilizării informației: planificare operativă a subdiviziunii, controlul operațional al activității subdiviziunii, luarea deciziilor operaționale, raportare.</p> <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, operativitate.</p> <p>Acces la informație: parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor subdiviziunii.</p>
Nivel de execuție Angajați-conduși	<p>Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional.</p> <p>Scopul utilizării informației: îndeplinirea sarcinilor operaționale, raportare.</p> <p>Cerințe: exactitate, claritate, operativitate</p> <p>Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru.</p>

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul: gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.), lista de state, fondul și normativele de salarizare, prețuri și tarife pentru serviciile prestate de întreprindere. Conform direcțiilor de implicare ale Fondatorului avem:

- 👤 Primarul, care se implică la luarea deciziilor,
- 👤 Vice-Primarul – la supravegherea activității întreprinderii,
- 👤 Specialiștii Primăriei - consultare și informare,elaborare de proiecte.

În continuare vom prezenta detaliat implicarea Fondatorului:

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Desemnarea Conducătorului ÎM și semnarea contractului individual de muncă. • Fondatorul participă la procesul de planificare strategică prin examinarea dărilor de seamă anuale, aprobarea tarifelor.
Activitatea operațională	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător. • Totuși, în unele aspecte operaționale se implică și Fondatorul: soluționarea conflictelor cu mediul extern, asistență la echipament și tehnică, materiale, finanțarea anumitor reparații (alocare de fonduri prin Consiliul orășenesc). Spre ex., în cazul apariției unor situații urgente de reclamații, Primăria cere ÎM GCLC să le rezolve timp de o lună, în caz contrar (în lipsa unui răspuns oficial –explicație din partea întreprinderii), întreprinderea achită 800 lei (penalitate).
Activitatea investițională	<ul style="list-style-type: none"> • Participare la tendere și scriere de propuneri de proiecte pentru atragere de fonduri.
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea de ședințe, asistență în sensibilizarea populației.
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Cererea dărilor de seamă anuale și dărilor de seamă pe parcursul anului (la necesitate).
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice este exercitat periodic (din partea Primăriei (direcția Contabilitate) aleator se ia un sector al ÎM și se face controlul (actele, evidența etc.).
Activitatea de reorganizare, suspendare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea întreprinderii - în temeiul deciziei fondatorului. • Desființarea este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator. • ÎM la decizia Fondatorului poate să își suspende temporar activitatea pe o perioadă care să nu depășească 3 ani, când nu are datoriile față de bugetul public național și alți creditori.

Aici ar fi de menționat că săptămânal (fiecare luni) ÎM GCLC (Directorul, uneori Inginerul șef) participă la volanta organizată de Primărie - ședința operațională, unde se discută situații operative sau strategice. După această ședință, conducerea organizează ședința internă a întreprinderii tot în aceeași zi. Astfel, se minimizează riscul ca deciziile să nu fie racordate la cerințele Fondatorului. La ședința Primăriei participă Primarul, secretarul Consiliului orășenesc, Viceprimarul, șefii tuturor serviciilor – direcțiilor Primăriei, poliția (după necesitate).

Stilul de management și cultura organizațională

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

- ☛ Directorul posedă gândire antreprenorială dezvoltată și se implică activ în activitatea operațională,
- ☛ Organizează regulat ședințe și se consultă cu șefii de subdiviziuni,
- ☛ Oferă libertate parțială în luarea deciziilor șefilor de subdiviziuni,
- ☛ Obiectivele sunt fixate în mod unipersonal (legate mai mult de necesitățile ÎM și mai puțin de necesitățile Directorului).

- Se observă ușurința Directorului în stabilirea și menținerea contactelor cu subalternii delegarea autorității, responsabilitate, atașament.

Cu referire la cultura organizațională sunt anumite elemente care o caracterizează:

- Per general, din afirmațiile conducerii, personalul manifestă sentimentul de identitate cu compania. Pentru angajați în general este clar ce se întâmplă în companie (spre ex., probleme importante operative, per general strategia întreprinderii (informal), proiecte noi, etc.).
- Principiile de lucru ale întreprinderii sunt reflectate în Regulamentul intern de funcționare care este cunoscut de către toți angajații ÎM GCLC.
- ÎM GCLC respectă normele de securitate și organizare a muncii, toate locurile de muncă fiind dotate cu cele necesare. De asemenea, a fost recent făcută reparația încăperilor de birouri. Se amenajează în prezent “ungherașul roșu” utilizat drept sală pentru ședințe.
- În cadrul întreprinderii se practică efectuarea manifestațiilor pentru fortificarea culturii organizaționale - zile de naștere (Directorul personal se implică să felicite), organizarea de evenimente jubiliare la restaurante etc.

Sistemul intern de raportare și evidență

Sistemul de evidență și raportare în cadrul ÎM GCLC se prezintă în felul următor:

Tabelul 35. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM GCLC

Rapoarte (tip, exemple)	Sectoare implicate (furnizare, prelucrare date)	Receptor de rapoarte (superior)	Periodicitate	Date incluse, dări de seamă
Economice. Exemple: 1. Informații despre situația economică pe anumită perioadă. 2. Repartizarea cheltuielilor pe sectoare (ex. cheltuieli administrative pe stația de purificare). 3. Informații despre volumul dobândit de apă, realizat și consum.	Economist Contabilitate (prelucrarea datelor) Sectoarele (la colectarea datelor primare)	Director Contabil-șef	Lunare, Trimestriale Anuale	1. Venituri din activitatea operațională (pe sectoare de activitate), cheltuieli, profit sau pierderi. 2. Cheltuieli pe elemente economice. 3. Volumul de apă dobândită, realizată, consumată, consumul energiei electrice
Statistice. 1. Privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare. 2. Conform sistemului de evidență contabilă (mai detaliat în capitolul 3.3.1. Management financiar).	Economist Contabilitate	Director Statistica Primăria	Trimestriale Anuale	1. Conform formularelor statistice privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare (ex. capacități de producție, număr de conexiuni, volumuri de apă, venituri, cheltuieli) 2. Conform formularelor statistice privind evidența contabilă
Externe (către Primărie). Planul de lucru anual pe sectoare de producere.	Economist Contabilitate (prelucrare date) Sectoare (colectare date)	Director Primăria	Anuale	Venituri, cheltuieli planificate trimestrial pe sectoare de producere
Operative. Dări de seamă lunare pe sectoare.	Sectoare	Director Inginer șef sau șef sector	Lunar Săptămânal Zilnic	↪ Stația epurare, stația de pompare (jurnal de evidență a predării schimbului pe fiecare operator, evidența lunară a materialelor). ↪ Economist, magazioner (evidența lunară a materialelor).

				<ul style="list-style-type: none"> ↳ Resurse umane (dări de seamă pe concedii, tabele de pontaj a timpul de lucru, evidența salariilor). ↳ Sector apă, Sector amenajare (dări seamă pe volume – cantități și valoric, pe apă situația la rupturi - pierderi, volume, materiale necesare). ↳ Sector mecanic (volume de lucru, starea auto). ↳ Sector energetic (date contor - lunar, jurnalul graficului de pompare – săptămânal). ↳ Sector termoficare (planul săptămânal de lucru - pregătirea pentru iarna). ↳ Secția realizare (dare de seamă pe modificări la plombe, de la cititori – dări de seamă pe număr de abonați, datorii, reclamații (fiecare cititor prezintă separat – trimestrial sau lunar la necesitate), jurnale de evidență – datele de contor). ↳ Ghișeul unic (dare de seamă pe achitări, care se prezintă Contabilului șef, informația despre condiții tehnice).
Ad-hoc. Dări de seamă operative la necesitate.	Sectoare	Director sau șef sector	Ad-hoc	Pierderi, reclamații etc.
Investiționale. La aplicarea de proiecte, efectuarea de investiții (la necesitate).	În funcție de responsabil	Director Primărie	La necesitate	Cheltuieli planificate, destinația, structura investiției etc.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 de a introduce pe viitor în cadrul sistemului de raportare Dări de seamă operaționale regulate (din partea fiecărui sector).
- ✗ 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. Totodată Directorul duce evidența deciziilor Consiliului Orășenesc în dosar separat, și evidența litigiilor (evidența juridică).
- ✗ Preluarea unor practici de evidență de la alte companii similare de apă-canalizare (spre ex. evidența modificărilor la plombă a fost preluată din practica companiei similare de apă-canalizare din Orhei).

Anumite tipuri de rapoarte sunt prezentate în **Anexa 3. Extrase din documente care reflectă sistemul de raportare și evidență intern.**

Concluzii

- + *Repartizarea clară a stăpânilor de proces, conform activităților de bază; sensibilizarea angajaților conduși privind rolurile sale în procesele în care sunt implicați.*
- *Lipsa formalizării procedurilor și chiar proceselor în formă scrisă (spre ex., sub aspecte de etape parcurse, persoane implicate, rezultate așteptate la fiecare etapă etc.) cauzează, uneori, gradul redus de responsabilitate la angajați, și chiar neclarități în repartizarea sarcinilor (vezi compartimentul Politica de lucru cu consumatorii). În plus la aceasta, o formalizare ar contribui la stabilirea sistemului de motivare pe rezultate în întreprindere și ar consolida echilibrat cele 4 activități de bază.*

- + Este benefică facilitarea Cosiliului administrativ al ÎM GCLC în luarea deciziilor strategice și investiționale, precum și implicarea Fondatorului. Totodată este pozitivă practica de luare a deciziilor în comun acord, și delegarea anumitor decizii, ceea ce condiționează o mobilitate înaltă a ÎM GCLC la schimbările mediului.
- + Racordarea deciziilor operative la cerințele Primăriei și societății (prin participarea la ședințele Primăriei).
- *Implicarea top-managementului în deciziile ad-hoc cere timp, pe care conducerea ar putea să îl redistribuie mai mult pentru luarea deciziilor strategice.*
- +/- *Utilizarea anumitor instrumente de analiză la luarea deciziilor strategice și investiționale este favorabilă, însă, este, deseori, este nevoie de o monitorizare a eficienței deciziilor luate (pentru a preveni riscurile viitoare în cazuri similare), precum și de anumite analize comparative, și previziuni economice.*
- + Din punct de vedere informațional benefică este practica de raportare existentă în ÎM și desemnarea clară a responsabililor în relațiile cu participanții la mediul extern și a tipurilor de informații pe care aceștia le solicită. Mai cu seamă faptul, că ÎM GCLC a început să elaboreze de sinestătător careva dări de seamă anuale și să le prezinte Primăriei.
- *Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie, insuficiența unui nivel tehnic avansat de informatizare și a unui sistem automatizat de prelucrare a datelor, face dificilă automatizarea proceselor și implică cheltuieli de timp cu circulația documentelor.*
- *Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor și prelucrarea acestora în date secundare reduce utilitatea informației raportate către conducere.*
- + *Inițiative de a îmbunătăți sistemul de evidență și raportare (cum ar fi preluarea bunelor practici de la companii similare din domeniu), specificarea unor tipuri de dări de seamă în fișe de post, și contracte individuale de muncă.*
- + *Stilul participativ este binevenit pentru astfel de întreprindere (reieșind din activitatea sa deseori stresantă și în condiții nocive). Lansarea practicii de evaluare și motivare a angajaților (calitate necesară pentru un lider) pune în prezent bazele fortificării culturii de leadership în organizație.*

3.2.3.4 Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

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

Tabelul 36. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM GCLC

criterii	Apreciere	Comentarii
Modalitate de exercitare	Internă Externă	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Pronunțat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ În legătură cu aceea că Directorul nemijlocit este implicat în procesele operaționale, procesul de control asupra proceselor din Întreprindere are un caracter pronunțat - integrat. ✍ Controlul direct servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto. ✍ Deseori, Directorul efectuează vizite în teren. De asemenea Directorul poate verifica controlorii (în afara controlului șefului lor de sector).
Grad de centralizare	Mare	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea aparatului administrativ de conducere. ✍ La nivel strategic de gestiune controlul este realizat de Director. ✍ Controlul operațional este îndeplinit parțial de Inginerul-șef și fiecare șef de sector.

Criteria	Apreciere	Comentarii
		↗ Controlul asupra situației economice este parțial delegat Economistului. Controlul evidenței contabile – Contabilului-șef.
Grad de acoperire	Mare	Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii.
Periodicitate	Regulată	Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor interne. Controlul se petrece zilnic în mod operațional.
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Directorului.
Subiecții controlului		Directorul – gestiunea controlului, repartizarea sarcinilor. Inginerul șef , Șefii subdiviziunilor - gestiunea parțială, repartizarea sarcinilor, executarea sarcinilor Directorului. Angajați - executarea sarcinilor șefilor de subdiviziune.
Obiectul controlului		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ↳ Activitatea personalului ↳ Fluxurile bănești ↳ Situația activelor materiale ↳ Situația financiară a Întreprinderii
Obiective		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Depistarea încălcărilor și devierilor ▶ Înlăturarea operativă a devierilor ▶ Disciplinarea personalului ▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului
Instrumente		Evidența, monitorizarea, vizite în teren, verificare, ședințe, rapoarte, fișele de post (sanctiunile stipulate conform legislației).
Grad de automatizare	Redus	Vizite în teren
Grad de formalizare	Redus	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Nu există regulamente, standarde, reguli de control intern. ↗ Controlul are un caracter impulsiv și situațional
Documentarea	Parțială	<ul style="list-style-type: none"> ↗ rapoarte lunare, anuale (stare de facto) ↗ obligațiuni, sancțiuni prevăzute în fișele de post

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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

Tabelul 37. Nivelurile controlului intern la ÎM GCLC

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Astfel, sistemul de control prezintă careva caracteristici:

- ❏ Controlul se face mai mult asupra activității operaționale. Controlul planificării strategice sau activității investițional fiind foarte neînsemnat.
- ❏ Controlul prezintă mai mult un caracter situațional; o metodologie de efectuare a acestuia nu există. Ca obiect al controlului se află mai mult gradul de îndeplinire a planului, respectare a obligațiilor conform fișelor de post și sarcinilor indicate, decât îndeplinirea unor indicatori concreți de performanță, atribuiți titularilor de post. Totuși, există careva documente carea reglementează controlul operativ – spre. ex, pentru controlori – Regulamentul intern al secției de realizare, unde se specifică procedurile disciplinare în procesul de lucru cu consumatorii (pentru a exclude delapidări din partea controlorilor) și respectarea regimului de lucru.
- ❏ Implicarea activă a conducerii (în special a Directorului la efectuarea controlului operațional, până la nivel de vizite în teren sau verificare prin telefon a situației privind contoarele (dacă a fost efectuată sau nu de facto verificarea contoarelor de către controlori). În anumite cazuri de depistare a încălcărilor, conducerea ia măsuri de muștrare verbală.
- ❏ Lipsa Comisiei de Cenzori la întreprindere. Pe de altă parte, conducerea crează după necesitate Comisii de evaluare în cadrul întreprinderii, destinate să verifice respectarea anumitor sarcini și condiții (în special, cu referire la protecția muncii).
- ❏ Implicarea Fondatorului se rezumă la dări de seamă anuale și control periodic. Anumite rezultate ale controlului operațional sunt puse la evidență sub forma unor Prescripții (în scris), în care se indică încălcările depistate, normele legislative la care se referă – Exemplu în *Anexa 4. Exemplu de Prescripție, elaborată în urma controlului operațional*).

Indicatori de performanță

La ÎM nu există un sistem de control a realizării indicatorilor de performanță. Totodată nu se analizează nici evoluția acestora în timp. Totuși, sistemul de control al întreprinderii prin indicatori de performanță ÎM se evidențiază în următorul tabel:

Element al sistemului de performanță	Descriere
Tipuri de indicatori urmăriți	<p>indicatorii operaționali de eficiență – eficiența în activitatea de bază (ex. volumul de apă dobândită (m/m³), apă realizată (m/m³), energie electrică consumată (m/kvt, m/lei), cantitate de apă consumată pe categorii de consumatori, norme de consum, tarife, etc.). Anumite recomandări la capitolul indicatorilor operaționali sunt date în p.3.2.1.6. <i>Indicatori de performanță operațională</i>.</p> <p>indicatorii de eficiență în management și lucru cu consumatorii (numărul de contracte, număr de reclamații, datorii, etc.)</p> <p>indicatorii de eficiență financiară (conform rapoartelor statistice)</p> <p>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.)</p>
Modalitatea de raportare	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Indicatorii se prezintă per total, pe tipuri de activitate, pe sectoare, și pe angajat separat (spre ex., în cazul controlorilor). ☛ Indicatorii se prezintă deseori lunar, trimestrial, anual (cumulativ). Nu se face analiza în dinamică (spre ex., pe ultimii 3-5 ani, pentru a evidenția o careva tendință), precum și analiza abaterilor de la plan (cu argumentare). ☛ Indicatorii conform rapoartelor statistice și celor care se prezintă Primăriei – regulat (trimestrial, anual). Indicatorii conform rapoartelor interne – unii – lunar (care se referă la lucru cu consumatorii mai mult), alții - situațional, la necesitate. ☛ Indicatorii sunt prezentați în diferite rapoarte și dări de seamă. Nu există un singur raport integrat (în afară de cele statistice sau dare de seamă anuală), care ar prezenta îndeplinirea planului pe fiecare sector în parte.

	<p>☛ Raportarea se face de jos în sus, conform sarcinilor distribuite. Nu există o metodologie de calcul aprobată și o structurizare a indicatorilor după categorii.</p>
Motivarea personalului	<p>La întreprindere nu există un sistem de motivare bine definit care ar lega îndeplinirea indicatorilor de mărimea bonusului primit. Totuși, careva tentative există- în prezent se lansează sistemul de premiere (capitolul 3.2.4.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului).</p> <p>Aici este de menționat inițiativa personală a Directorului de a duce evidența rezultatelor sale (sub aspect de gestiune a întreprinderii) într-un caiet de sarcini, pe care îl completează regulat (săptămînal) și în care îndeplinirea sarcinii se soldează cu o apreciere (individuală) sub formă de notă (de la 1 la 10). În prezent, din spusele Directorului, autoaprecierea sa a atins nota 4 (în mediu, pe parcurs a 2 ani de activitate).</p>
Acțiuni preventive	<p>În urma analizei unor indicatori (spre ex. datoriile consumatorilor, sau analiza consumurilor, sinecostului la serviciile prestate etc.), întreprinderea ia măsuri de prevenire a unor situații nefavorabile (colectarea intensivă a datoriilor de la consumatori, stingerea datoriilor față de buget etc.).</p>

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 operativ regulat.
- +/- Creare de Comisii de evaluare, și aplicarea măsurilor de mustrare a angajaților condiționează mărirea gradului de responsabilitate. **Pe de altă parte, în lipsa unui sistem clar de motivare în baza indicatorilor de performanță care ar fi trebuit să fie atribuiți titularilor de post concreți, aceste măsuri pot genera frustrări în colectiv.**
- Sustragerea Directorului de la realizarea proceselor de control a activităților strategice sau investiționale din contul implicării sale active în controlului operațional.
- 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

Echipe de conducere

ÎM GCLC este administrată de Director – domnul Stratan Gheorghe, în conformitate cu Contractul individual de muncă, încheiat între Fondator și Director ÎM GCLC (ultima actualizare 20.12.2012, Contractul fiind încheiat pe 1 an de zile).

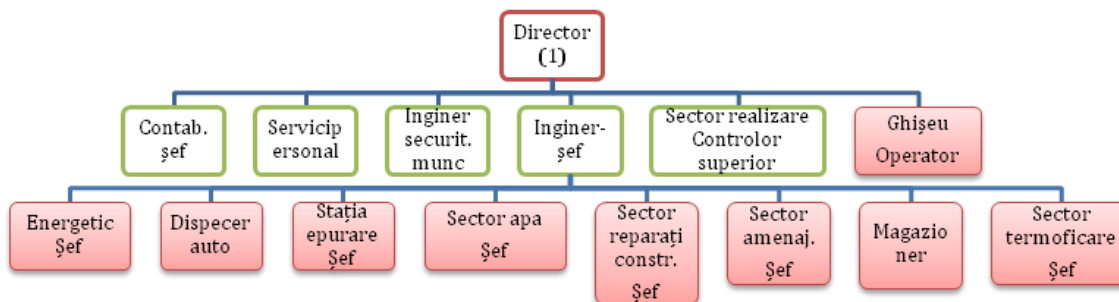
Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Călărași.

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

- *managementul de nivel mediu*: Inginer-șef, responsabil de gestiunea și coordonarea sectoarelor operaționale, Economistul, responsabil de dezvoltarea economică a întreprinderii, Contabil șef - responsabil de evidența contabilă, Șef serviciul personal - responsabil de evidența cadrelor, Inginer securitatea muncii, Controlor superior, responsabil de sectorul realizare,
- *managementul de nivel jos*: șefii de sectoare (care sunt subordonați Inginerului-șef), operatorul ghișeu unic.

Mai detaliat descrierea funcțiilor de management a fost efectuată în compartimentul 3.2.3.2 Structura organizatorică.

Figura 24. Echipa de conducere ÎM GCLC



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

Delegarea sarcinilor are loc pe verticală (de sus în jos). Cu referire la sistemul de comunicare –mai detaliat în compartimentul 3.2.3.3 Sistemul de management.

Strategia și politici de resurse umane

ÎM GCLC nu are o strategie dedicată resurselor umane, declarată și formalizată în scris. 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 25. 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 26. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii ÎM GCLC, aceasta sunt reglementate de către legislația în vigoare, principalele fiind: Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea nr.154-XV din 28 martie 2003, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 847-XV din 14 februarie 2002 “Cu privire la salarizarea muncii”; Legea nr. 625-XII din 02 iulie 1991 “Cu privire la protecția muncii”; Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013.

Precum și actele normative interne la nivel de companie, după cum urmează: Contractul colectiv și contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare), Regulamentul intern – stipulează ordinea de angajare și eliberare din lucru, drepturile și obligațiile generale ale angajatului și ale angajatorului, regulile de disciplină, regimul de lucru și de odihnă, condițiile de primire și promovare, responsabilitatea pentru încălcarea regulilor de disciplină, condițiile de protecție a muncii; Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților.

În continuare vom descrie instrumentele și politicile HR, după cum urmează: planificarea personalului (inclusiv analiza posturilor și elaborarea fișelor de post); recrutare, selectare și angajare; instruire și dezvoltare; evaluarea și atestarea; motivarea personalului; dezvoltarea culturii corporative (a fost descrisă în Compartimentul 3.2.3.3. Sistemul de management).

Planificarea personalului, analiza fișelor de post

Cu privire la elaborarea fișelor de post putem stabili următoarele:

- ◀ În întreprindere sunt stabilite fișe de post pentru practic pentru toate posturile din administrație (contabilitate, economist, sector realizare, toți șefii de sectoare de producere), lipsesc fișele de post pentru muncitori, precum și fișele de post pentru unele funcții din aparatul administrativ (secretar, inginer securitatea muncii, jurist). Responsabilitățile și obligațiile pentru Director sunt stabilite în Contractul său individual de muncă, încheiat cu Fondatorul.
- ◀ În prezent se face actualizarea fișelor de post (în primul rând în contabilitate), care vor fi ajustate împreună cu structura organizatorică. Se planifică elaborarea fișelor de post ale muncitorilor, care va fi efectuată de către fiecare șef de sector. Este de menționat că în elaborarea unor fișe de post, s-a condus de modelul de la compania similară de apă-canalizare din Orhei (fișele de post pentru cititorii de contoare).
- ◀ Responsabil pentru evidența, actualizarea fișelor de post - Șeful serviciului personal. Responsabili pentru coordonarea fișelor de post - șeful serviciului personal, șeful pe securitatea muncii. Fișele elaborate și coordonate sunt date spre aprobare la conducere
- ◀ Fișele de post sunt optime, cu fără prea multe detalii, cu stabilirea sarcinilor și responsabilităților. În fiecare fișă se stipulează: numele titularului de post. Pe lângă această stabilesc și relațiile funcționale pe care le are titularul cu alte posturi din întreprindere (în activitatea sa internă), sau cu persoane fizice și juridice (în activitatea sa externă). Totodată se prevăd și sancțiunile în caz de nerespectare a obligațiilor. Se mai specifică și tipurile de dări de seamă pe care urmează să le prezinte titularul. Exemplu este dat în *Anexa 6. Exemplu de Fișă de post.*
- ◀ Totuși ar trebui să existe un model unic de elaborare a fișelor de post (astfel, spre ex. unele puncte nu se conțin în toate fișele, cum ar fi cerințele față de studii, experiență, ceea ce ar facilita procesul de recrutare și selecție a personalului).
- ◀ Procesul de planificare a personalului în ÎM „Gospodăria Locativ-Comunală Călărași” nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

Cu privire la planificarea personalului la întreprindere, în prezent, aceasta se face în felul următor:

Element al planificării personalului	Descriere
Documente și indicatori	Planificarea se face în baza volumelor de lucru planificate, anual, unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de personal, și salariile. Un document important îl constituie statele de personal, unde se includ posturile întreprinderii pe subdiviziuni, și în care se indică posturile vacante, precum și salariile pentru titularii de posturi. Conform statelor de personal au fost aprobate pe timp de vară 145,6 unități, pe timp de iarnă – 154,6 unități ²⁰ (<i>Anexa 7. Statele de personal pe ÎM Gospodăria comunal-locativă Călărași, 04.07.2014</i>).
Evidența	Evidența personalului este dusă pe fiecare sector separat (se face evidența după vechime în muncă, studii etc.). Cifrele de facto (privind dinamica personalului, salariile etc.) sunt urmărite în fiecare trimestru și lunar (la necesitate), și la sfârșit de an, când se analizează diferența dintre planificat și efectiv. Evidența numărului de personal (de facto) se efectuează și prin intermediul rapoartelor statistice (M3, anual, și Nr. 1 ape ducte-canalizare).
Responsabili	Responsabil pentru planificare - Șef serviciu personal, în coordonare cu Directorul și

²⁰ Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr. 03/05, 23 mai 2014.

	Inginerul șef. Plus se discută cu fiecare șef de sector în privința necesităților de personal și cu Șeful pe securitatea muncii. În aprobarea statelor de personal se implică și Fondatorul.
Instrumente	<p>Analiza structurii organizatorice, volumelor de lucru planificate, discuții cu șefii de sectoare - în urma cărora sunt ajustate statele de personal.</p> <p>Analiza documentelor normative privind securitatea muncii și normativelor privind numărul de personal pentru activitățile de bază ale întreprinderii (documentație disponibilă prin Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC).</p> <p>Controlul periodic – în urma cărora se elaborează Prescripții pentru numărul minim de persoane care trebuie să activeze în teren (spre ex., la sectorul stației de epurare - Anexa 4. Exemplu de Prescripție, elaborată în urma controlului operațional).</p>
Eficiența planificării personalului	Per general, eficiența planificării necesarului de personal nu se analizează. În prezent, conform statelor de personal sunt necesare 145,6 persoane, de facto sunt 136. Mai detaliat eficiența va fi analizată în Capitolul 3.2.4.2. Analiza structurală a resurselor umane.

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM GCLC, procesul urmează o serie de reguli interne, și este conform Legislației în vigoare și Regulamentului intern de funcționare al întreprinderii. Regulamentul intern prezintă stipulări cu referire la: modul de angajare a salariaților și de încetare a Contractelor individuale de muncă, drepturile și obligațiile de bază ale salariaților, drepturile și obligațiile angajatorului, regimul de muncă și odihnă, compensații, disciplina în muncă, securitatea muncii).

Pozițiile vacante din cadrul întreprinderii sunt completate cu personal recrutat cel mai des prin intermediul Oficiului forței de muncă din localitate în baza de înțelegere amiabilă, la recomandare, sau participări la târgurile de job-uri din localitate. Uneori, recrutările se fac prin intermediul recrutărilor directe (cei ce se prezintă din proprie inițiativă la sediul întreprinderii sau expediază prin poștă un CV). Înainte se practica colaborarea cu Instituțiile de învățământ din localitate. Anunțuri de angajare nu se fac.

Interviul primar îl efectuează Șeful Serviciului personal, cu implicarea șefilor de sectoare sau Inginerului șef (în funcție de specificul postului), după care interviul de angajare îl petrece Directorul întreprinderii. Drept criterii de recrutare a angajaților se pot enumera: practica în domeniu; calificarea; nivelul de studii (pentru lucrătorii calificați). Pentru unele posturi, sunt specificate cerințele în Fișele de post.

Anumite probleme și deficiențe apar uneori în procesul de recrutare a personalului, legate de faptul că cei care sunt chemați la interviuri nu sunt satisfăcuți de programul de activitate (lucrul în afara orelor sau condițiile nocive, mai ales în cazul muncitorilor tineri), precum și de salariul propus.

Angajarea se efectuează în conformitate legislația. Etapele de bază ale încadrării la locul de muncă sunt stipulate în Contractul Colectiv de muncă (perioada de încercare, gestionarea funcțiilor).

Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă (muncitorii). Controlul medical periodic îl trec unele categorii de muncitori (achitat din partea întreprinderii). Se întocmesc actele necesare (Contractul individual de muncă, ordinul de angajare, Contractele de răspundere materială deplină, formularul MR-2 fișa personală, permisele nominale de muncă). Ordinele de angajare se înscriu în Registrul ordinelor manual. Evidența Contractelor individuale de muncă și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență separat.

Este de menționat, că Contractele de muncă individuale au fost ajustate conform modelelor de la compania similară de apă-canalizare din Orhei. În Contractele individuale de muncă se specifică: titlul funcției, durata contractului, sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu, riscurile specifice funcției,

obligațiile și drepturile salariatului, angajatorului, retribuirea muncii și compensațiile, regimul de muncă și odihnă, asigurarea socială.

De asemenea la etapa de angajare se i-a cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post, etc. Se efectuează instructajul introductiv, la locul de muncă (de către Șeful de sector) și, periodic, în materie de securitate a muncii de către persoana responsabilă.

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

În prezent în ÎM nu există o politică și un plan de pregătire profesională formalizat. Instruirile se fac mai mult aleator, fără o careva atestare a personalului (evaluare a necesităților de pregătire). Per general, situația pe pregătirea profesională se prezintă după cum urmează:

Element al sistemului de instruire	Descriere
Categoriile de instruiți	Mai mult, se concentrează pe ridicarea calificării muncitorilor (pe categorii). Totodată, pentru anumite posturi din cadrul personalului administrativ se fac instruirii la necesitate – Director, Inginer șef, Contabilitatea.
Planificare	De sus în jos (inițiativa conducerii). La necesitate. Uneori, în conformitate cu cererile organizațiilor competente (ex., AMAC), sau schimbările pe piață (ex., schimbarea planului de conturi). Pentru instruirea în protecția muncii, se elaborează anual Programe de instruire (<i>Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii</i>).
Responsabili	Director (pentru coordonare, identificarea necesității de instruire), Inginer șef, șefi de sectoare (se implică în procesul de planificare), Șef serviciu personal.
Tipuri de instruirii	<ul style="list-style-type: none"> Instruirii externe: <i>în domeniile activității de bază</i> (spre ex., Directorul și Inginerul șef în prezent participă la instruire în domeniul apă-canalizare din prin AMAC, tot aici se includ și instruirile pentru ridicarea categoriilor de muncitori), <i>în domeniul de organizare și gestiune a activității întreprinderii</i> (spre ex., Contabilitatea la instruirii organizate de către Inspectoratul fiscal și alte instituții). Instruirii interne: <i>instruirii periodice a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii</i> (programele de instruire includ instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) efectuat de către persoana desemnată), <i>în domeniile activității de bază</i> (introductiv, la locul de muncă pentru muncitorii noi veniți; plus transferarea cunoștințelor obținute de la instruirii externe (organizate de AMAC).
Organizații	Asociația Moldova Apă-Canal, Oficiul forței de muncă, Inspectoratul Fiscal, alte organizații împuternicite (la întreprindere există Contract cu medicul de familie, și Serviciul sanitaro-epidemiologic de stat pentru securitatea muncii).
Eficiența	Eficiența instruirilor este apreciată: pentru instruirile externe - la sfârșit de instruire (nemijlocit la fața locului); pentru cele interne - prin atestări periodice (spre ex., în materie de securitatea muncii) – de către superiorii muncitorilor.

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există proceduri formalizate sau un Regulament de evaluare a personalului din cadrul ÎM GCLC în baza cărora indicatori de performanță (mai detaliat s-a descris în Capitolul 3.2.3.4. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță). Totuși, careva atestări se fac (pentru securitatea muncii, pentru ridicarea categoriilor de muncitori), în baza cărora, în rezultatul promovării categoriei, spre ex., se majorează salariul muncitorului atestat. Atestarea personalului administrativ nu se efectuează.

Rezultatele atestării locurilor de muncă, cu indicarea categoriilor necesare de muncitori sunt stipulate în Contractul Colectiv de muncă.

Cu referire la atestarea în domeniul securității muncii, se elaborează un Plan de atestare și se crează o Comisie în cauză (drept Președinte - Directorul, în cadrul Comisiei sunt și Inginerul șef, și Șeful Serviciului de securitate a muncii). Atestarea se efectuează în felul următor: Șeful pe securitatea muncii și Șeful serviciului personal includ în fișele de post cerințele față de protecția muncii, după care pregătesc întrebările pentru atestare; se efectuează instruirea internă în domeniu, apoi atestarea nemijlocită (planificată pentru anul acesta în luna septembrie).

Totodată se implică anumite centre de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă (ex., SSM Consulting SRL, care crează Comisii de examinare speciale pentru evaluarea Directorului și șefilor de sectoare (exemplu în *Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii*). În urma instruirii, se elaborează procese-verbale, în care se apreciază cunoștințele evaluatului (prin notă), și se înmână adeverința precum că acesta a audiat cursul respectul și a trecut atestarea (*Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii*).

Protecția și securitatea muncii, regimul de muncă

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. La companie nu este încheiat un Contract de asigurare cu vre-o companie de asigurare salariaților întreprinderii împotriva accidentelor de muncă, însă, întreprinderea asigură cheltuielile de transport în caz de accidentare.

Documente relevante protecției muncii la ÎM GCLC sunt: Codul muncii, Legea cu privire la securitatea muncii, alte acte normative (cum ar fi Instrucțiunile privind protecția muncii pentru categorii de muncitori), Regulamentul intern de funcționare al întreprinderii, Contractul Colectiv de muncă, Planul de instruire în domeniul securității muncii, Fișele personale de evaluare a instruirii în domeniul securității și sănătății în muncă (*Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii*). Obligațiile de securitate și sănătate în muncă (atât ale angajatorului, cât și ale angajatului) sunt stabilite în conformitate cu legislația în vigoare, ținând cont de specificul activității întreprinderii.

În fiecare an, în conformitate cu legislația, întreprinderea pregătește un Plan de protecție și prevenire pe anul curent de activitate, unde se identifică: riscurile profesionale pentru fiecare loc specific de muncă (cu indicarea postului), precum și măsurile concrete tehnice, igienico-sanitare, organizatorice sau de altă natură pentru prevenirea consecințelor nefavorabile, termenul de realizare a acestor măsuri și persoanele responsabile. Planul este elaborat de Șef serviciu securitatea muncii, în coordonare cu Inginerul-șef și Directorul.

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

Regimul de muncă este stipulat în Regulamentul intern de funcționare al întreprinderii, precum și în anexele la acesta, și în Contractul Colectiv de muncă, unde se stipulează:

- ✗ acordarea de concedii suplimentare (conform listei funcțiilor în condiții de muncă nocive – indicate pe sectoare și posturi, cu stipularea numărului de zile suplimentare),
- ✗ reducerea duratei de muncă și acordarea concediilor suplimentare în caz de studiere la instituții de învățământ superior,
- ✗ condițiile de retribuire a muncii, cu indicarea cuantumului minim garantat al salariului,
- ✗ drepturile și obligațiile salariatului cu referire la păstrarea climatului psihoemoțional confortabil în raporturile de muncă,
- ✗ timpul de muncă și de odihnă, înlesniri pentru angajații cu copii minori.

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). La sectoarele apă-canalizare și stația de epurare salariații sunt asigurați cu luarea mesei la locul de muncă. Pentru sectorul amenajarea teritoriului se lucrează 40 ore pe săptămână, inclusiv sâmbătă.

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.

Conflicte sociale, relații cu sindicate

Relațiile angajaților în ÎM GCLC sunt, în esență, între reprezentanții conducerii și reprezentanții sindicatului salariaților - Comitetul Sindical. Aceste relații, conform legislației în vigoare, sunt stipulate în Contractul Colectiv de muncă, conform cărora sunt indicate drepturile și obligațiile de bază ale salariaților, drepturile și obligațiile de bază ale angajatorului, aspecte cu privire la gestionarea personalului, retribuirea muncii și compensațiile (ore suplimentare, condiții nocive etc.), timpul de muncă și odihnă, aspecte de dezvoltare profesională, și securitate a muncii, garanțiile sociale, aspecte de disciplină a muncii. Totodată, participarea la Sindicate permite angajaților posibilități de a discuta, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități, de a dispune de foi de odihnă, etc.

În Comitetul Sindicat sunt 7 persoane, dintre care 2 sunt pe securitatea muncii. Total în sindicate sunt 65 angajați. Totodată, se crează și Comisia de cenzori (3 persoane). Mai detaliat este descris în *capitolul 3.1.3.2. Raporturile juridice dintre societate și sindicat*.

Documentația relevantă cu referire la Sindicate:

- ✗ Contractul Colectiv de muncă (ultima actualizare – 2010),
- ✗ Liste ale membrilor Comitetului Sindical, Comisiei de Cenzori, membrilor ai Comitetului pentru securitatea și sănătatea muncii,
- ✗ Regulamentul organizației sindicale primare “Sindincomservice”- Comitetul republican al angajaților din sectorul serviciilor de utilitate publică și producerea mărfurilor (unde se indică apartenența la organizația sindicală, drepturile și obligațiile membrilor, activitatea organizatorică, structura organizației sindicale, relațiile dintre organele sindicatelor cu conducerea întreprinderii)²¹,
- ✗ Acordul privind colaborarea și parteneriatul social dintre Asociația AMAC și Sindincomservice (unde se specifică, drepturile membrilor sindicali la ajutor și consultații juridice gratis despre relațiile de muncă și sociale, precum și participări la mese rotunde, conferințe, ședințe privind informarea asupra reformelor în domeniul apă-canalizare).

Cu privire la conflictele sociale, reducerea acestui risc este facilitată de stipularea în Regulament și în Contractul Colectiv a aspectelor de încălcare a disciplinei muncii, precum și de instruirile care se fac (inițiale la locurile de muncă, și în domeniul securității muncii).

Concluzii

- +/- Fișele de post sunt elaborate optimal, incluzând toate prevederile necesare, inclusiv cerințe față de securitatea muncii, fiind accesibile și clare pentru toți titularii de post. Majoritatea fișelor sunt funcționale (cu unele excepții, spre exemplu la fișa de post a economistei este stipulat că se efectuează verificarea procedurilor ce țin de politica de economie a întreprinderii prin efectuarea sondajelor, identificarea punctelor forte și a punctelor slabe, acest lucru, însă, în prezent nu se petrece).
- +/- Se lucrează la elaborarea fișelor de post pentru muncitori. În întreprindere nu există un model unic de fișă de post (care spre ex., ar stabili pentru toți titularii cerințele față de experiență, aptitudini etc. și ar facilita procesul de recrutare și selecție).
- Nu există o strategie de resurse umane formalizată în cadrul întreprinderii și politici regulamentate în scris.
- Se cere actualizarea Contractului individual dintre Director și Fondator.

²¹ Elaborat în baza legislației în vigoare, Constituției RM, Convențiilor OIM nr. 87,98 și 135 Codului Muncii al RM, Legii Sindicatelor, Convențiilor la nivel național de ramură și a Statutului Sindicatului.

- +/- 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. Cu toate că există anumite modele electronice de contracte, fișe de post (inspirate din bunele practici ale companiilor similare), este nevoie de o automatizare a registrelor pentru evidența documentelor.
- +/- Nu există un sistem activ de formare profesională prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani, în baza anumitor indicatori de performanță). Instruirea anuală ține mai mult de protecția muncii (anual organizată și planificată), sau de domeniile activității de bază (la cererea AMAC) și nu cuprinde celelalte funcții (organizatorice și administrative – spre ex., care țin de gestiunea resurselor umane, lucrul cu consumatorii etc.).
- + Cu referire la organizarea activității Sindicale – întreprinderea respectă cerințele legislației în vigoare. Totodată, în mare măsură se asigură prevenirea conflictelor sociale, și cauzelor de nerespectare a disciplinei.

3.2.4.2 Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor și eficiența resurselor umane

Structura organizatorică a companiei cuprinde 145,6 de posturi (conform statelor de personal - *Anexa 7. Statele de personal pe ÎM Gospodăria comunal-locativă Călărași, 04.07.2014*) și 136 real angajați (mai detaliat – în compartimentul Structura organizatorică). Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către Director, Fondator, și se prezintă Inspecției Muncii, conform prevederilor legislației în vigoare. În calitate de instrument de gestionare și asigurare a necesarului de personal statele de personal nu sunt suficiente, deoarece reprezintă doar reflectarea formală a executării prevederilor legale. Pe lângă aceasta la întreprindere nu există nici procedură și nici mecanism de formare a rezervei de personal (rezerva de personal este formată doar pentru sectorul de termoficare – din lăcătușii existenți). Necesarul de personal, reflectă că nu toate posturile sunt asigurate cu personal:

Tabelul 38. Structura personalului după direcții de activitate

Sector	Necesar personal conform statelor	Real (august 2014)
Administratie	8	8
Contabilitate	5	4
Sector realizare	12	11
Stația epurare	19	17
Sector apa	22,4	22,4
Sector reparații construcții	14	12
Sector curățenie sanitară amenajare	30	30
Sector mecanizatorilor	23,9	19,9
Sector auxiliar	4,5	4,5
Sector termoficare	21,2 (incl. rezerva de personal)	7,2
Total	vara – 154,5 iarna -145,6	136,0

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Astfel, practic 9 posturi nu sunt acoperite, printre care: casierul (în contabilitate – în prezent, însă, această funcție este suplinită de personalul existent), juristul (se consideră, conform părerii conducerii, că nu este nevoie ca această funcție să fie completată), funcția de biochimic, amenajator spații verzi (2 unități), 4 posturi din serviciul mecanizatorilor (o parte din care cumulează funcțiile, spre ex. autogreideristul și buldozeristul, nu este, însă, macaragist, și mai este nevoie de 1 lăcătuș electric). Sectorul termoficare vafi completat datorită creării rezervei de personal în perioada de vară.

Cu toate că, conform statelor de personal, în comparație cu starea de facto, situația nu este gravă, la capitolul de normative (pe categorii de muncitori în domeniul apă-canalizare, conform Normativelor privind numărul de muncitori la apă-canalizare, elaborate de AMAC), se cer a fi completate mai multe posturi:

Tabelul 39. Necesarul de personal conform normativelor AMAC

Funcție	Sector	Necesar personal		Real
		normative	state	
Inginer tehnolog	Stația epurare	4	1	1
Biochimic	Stația epurare		0,5	0
Operator	Stația epurare	11,1	4	4
Mașinist	Stația epurare		12	11
		15,1	17,5	16,0
Lăcătuș	Sector apa	9,5	4	4
Lăcătuș canalizare	Sector apa	7	3	3
Mașinist	Sector apa	15	0,4	0,4
Mașinist	Sector apa		14	14,0
		31,5	21,4	21,4
Lăcătuș electric	Sector mecanizatorilor	7	2	1
Lacatus auto	Sector mecanizatorilor		1	1
Lacatus sudor	Sector mecanizatorilor		1	1
Electrogazosudor	Sector mecanizatorilor		4	1
		11,0	5,0	4,0

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Localivă Călărași”

Astfel, din aplicarea normativelor, reiese necesar de personal în Servciul mecanic - 7 persoane, sectorul apă – cca 10 posturi; stația de epurare este completată. Sunt anumite poziții care sunt stringente de completat: din spusele Directorului, spre ex. la fântână au nevoie de 4, cel puțin 3 persoane, dar în prezent activează doar 1. Cu toate acestea, este pozitiv faptul că la întreprindere se calculează normativele pe numărul de muncitori (reieșind din anumiți parametri specifici, la apă – spre ex., capacitatea staiei de epurare, numărul de stații de pompare, lungimea rețelelor de alimentare cu apă, la canalizare – capacitatea stațiilor de pompare, capacitatea instalațiilor de canalizare, etc.).

Cu referire la controlori există normative privind numărul de unități (abonați) deserviți de un controlor pe lună, reieșind din care se calculează necesarul de controlori pentru întreprindere. Astfel, în mediu norma de deservire este cca 1500 abonați pe un controlor, la întreprindere, însă, unui controlor îi revin cca 870 abonați (la 6 controlori care erau în 2013, cu numărul de abonați 5265 unități (Figura 10). *În prezent la întreprindere sunt 8 controlor (care cu număr de abonați 5487 Tabelul 13. Date privind numărul bransamentelor deservesc cca 690 abonați fiecare), motivul, din spusele Directorului, costă în micșorarea numărul de abonați deserviți, în schimb timpul eliberat se va utiliza intensiv la sensibilizarea populației, pentru a mări numărul de abonați și pentru a ridica calitatea lucrului cu consumatorii.*

Totodată, asigurarea cu necesarul de personal este efectuată și în urma controlalelor periodice externe privind securitatea muncii (**Anexa 4. Exemplu de Prescripție, elaborată în urma controlului operațional**).

Totodată, asigurarea cu necesarul de personal este împiedicată de specificul activității în domeniul dat, prin care este destul de dificil de a găsi specialiști și muncitori necesari, plus la toate și disponibilitatea de forță muncă din localitate și din localitățile adiacente este limitată.

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 - **Anexa 10. Date primare pentru calculul indicatorilor de eficiență a resurselor umane**).

Tabelul 40. Eficiența resurselor umane la ÎM GCLC

Indicatori generali	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
Productivitatea totală, mii lei	Ce venit în ÎM aduce în mediu 1 angajat, anual	Venituri din vânzări nete, mii lei / Nr. angajați	mii lei/angajat	56	75	81
Capacitatea de management, %	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. personal administrativ / Nr. angajați	%	25	29	25
Indicator apă-canalizare	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Ce venit din vânzări nete sau de volum de apă realizată aduce în mediu 1 angajat	Volum de vânzări, mii m3 (apa canalizare)/ Nr. angajați apă-canalizare ²²	mii m3 / angajat	4,9	5,1	5,2
Productivitate apa canalizare, mii lei	apă-canalizare, anual	Venit net apă realizată mii lei / Nr. angajați apă-canalizare	mii lei/angajat	64	74	86
Costul personalului, %	Cât costă gestiunea resurselor umane în apă-canalizare din total cheltuieli RU	Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare / Total cheltuieli cu personalul	%	70	67	56
Capacitate de deservire, nr abonați	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. abonați / Nr. angajați sector realizare (și ghișeul unic)	Nr. abonați /angajat	499	Pentru 2014	
Capacitatea de management, apa canalizare, %	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. personal administrativ / Nr. angajați apa-canalizare	%	35	Pentru 2014	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Dacă e să ne uităm în dinamică, atunci, per general benefic este faptul, că productivitatea întreprinderii a crescut, și capacitatea totală de gestiune este relativ stabilă și la total număr de muncitor se încadrează în limitele normelor (25-30%), după cum ilustrează figurile de mai jos.

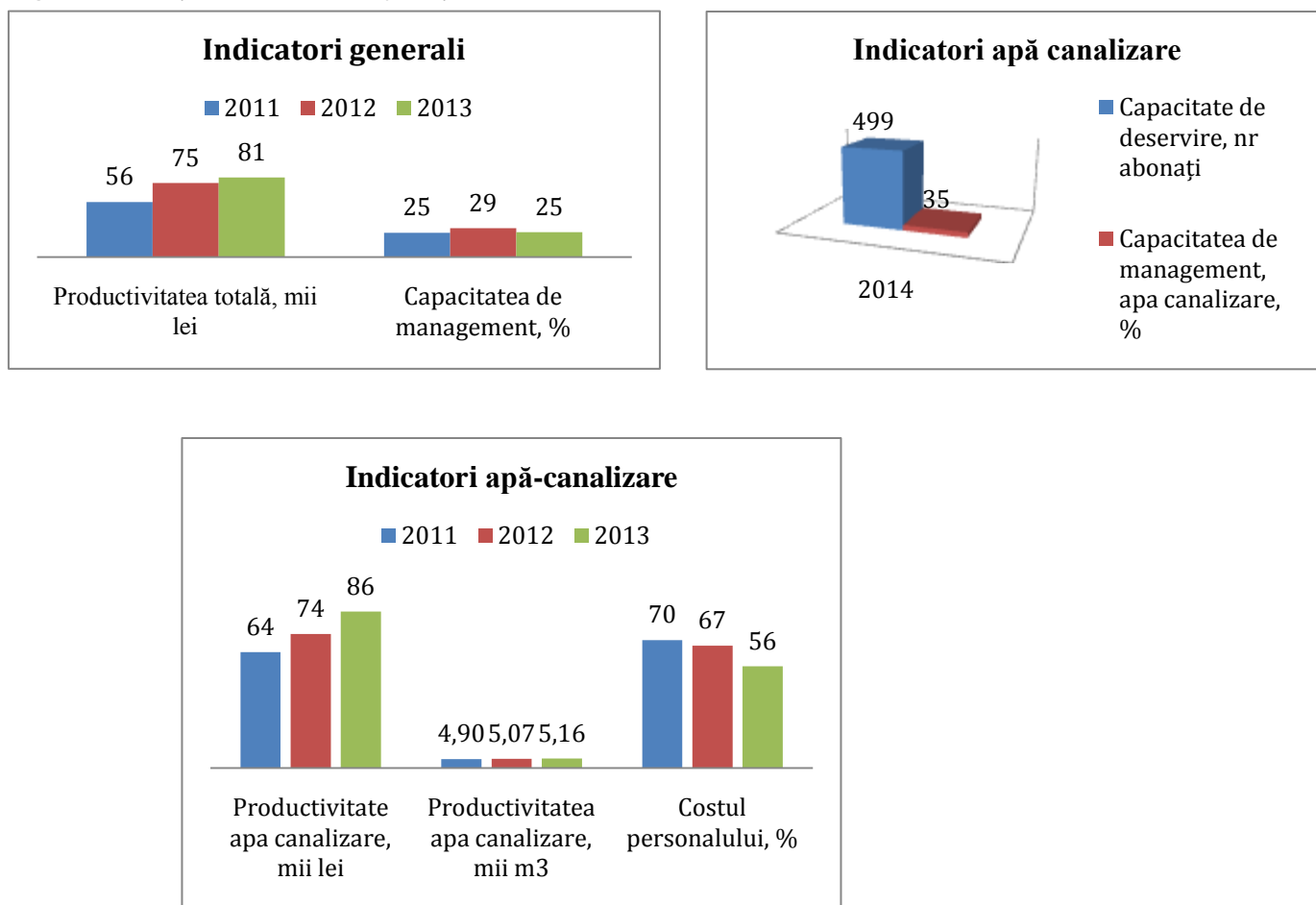
Totodată, și pe apă-canalizare separat se observă o creștere a productivității, atât în valori bănești, cât și naturale (cca 6-7% creștere anuală în volumul de apă realizată în m3). În valori bănești, creșterea din 2012, în pofida reducerii numărului de personal (la muncitorii apă-canalizare cu 5%) a fost de 16%, iar productivitatea din 2013 (unde numărul de personal la apă-canalizare (muncitori) s-a mărit cu cca 20% (de la 41 la 49 persoane), a dat doar 17%, sau de la 74 la 86 mii lei pe angajat).

Costul resurselor umane la apă-canalizare scade anual (cu 4% și 17% în 2012 și 2013), și aceasta în condițiile de creștere a numărului de personal. *Având în vedere că existau perioade când se angajau muncitori pentru anumite lucrări temporare, ar fi bine ca întreprinderea să facă recalculul la indicatorii de eficiență ținând cont de acest număr de lucrători.*

Activitatea de apă-canalizare are o capacitate de management de 35%, în care se includ 2 șefi de sector, și sectorul de realizare, și o capacitate de deservire de cca 500 abonați pe tot sectorul de realizare), ceea ce denotă faptul, că posibil este necesar de revizuit structura sectorului în cauză și distribuirea funcțiilor angajaților.

²² Aici se calculează și numărul de personal administrativ (inclusiv contabilitatea, personal sectorului derealizare etc.), deoarece toți participă la procesul de realizare, în final.

Figura 27. Evoluția indicatorilor de eficiență a resurselor umane, 2011-2013, 2014



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Mai sunt careva indicatori care ar putea fi calculați și care se vor descrie detaliat în recomandările de îmbunătățire (cum ar fi, spre ex., volumul de apă captată/nr. angajați implicați nemijlocit în procesul respectiv, etc.). În general, este recomandat ca întreprinderea să evalueze acești indicatori de eficiență pentru a putea preveni riscurile de neîndeplinire a planului anual.

Un exemplu de realizare a majorării eficienței resurselor umane în cadrul ÎM GCLC îl constituie faptul, că conducerea le-a pus în sarcină controlorilor sensibilizarea populației (pentru a mări numărul de abonați).

Analiza evoluției efectivului de resurse umane

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

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

Următorul tabel ne permite să calculăm acest indicator și să analizăm dinamica fluctuației.

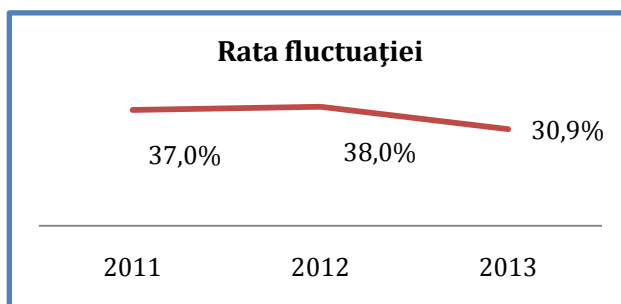
Tabelul 41. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013

Indicator	2011	2012	2013
Nr mediu scriptic al angajaților	113,5	102,5	110
Nr personalului la sfârșitul perioadei	116	117	108
Nr persoane angajate	41	30	35
Nr persoane transfate de la un post la altul	0	0	0
Nr persoane ieșite în concediu prenatal și natal	n/a	n/a	1
Nr persoane concediate	42	39	34
Nr persoane pensionate	17	19	18
Nr persoane decedate	n/a	n/a	2
Rata fluctuației	37%	38%	30,9%

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Fluctuația în compania ÎM GCLC a înregistrat practic același nivel pe parcursul anilor analizați, făcând o reducere până la 31% în 2013. Totuși, rata fluctuației este destul de mare, chiar și ținând cont de specificul domeniilor întreprinderii.

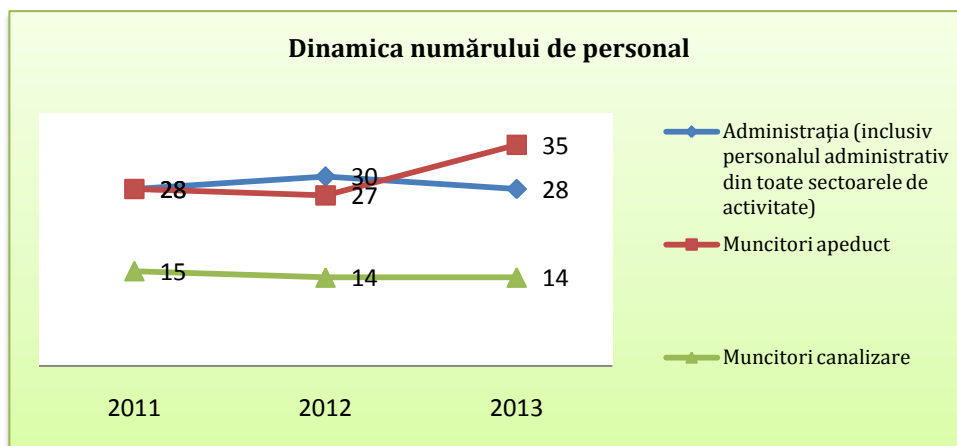
Figura 28. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

În ce privește apa-canalizarea, aici avem următorii indicatori, care ne reflectă că numărul de muncitori la canalizare practic rămâne neschimbat, schimbările având loc la muncitorii de la sectorul apă (în sens de majorare, mai ales în 2013 – peste 20% creștere față de anul precedent).

Figura 29. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Totuși, creșterea a avut loc mai mult din motivele angajării la lucrări temporare (la anumite lucrări de apă-canalizare), fapt care reiese din explicațiile pentru care salariații părăsesc posturile:

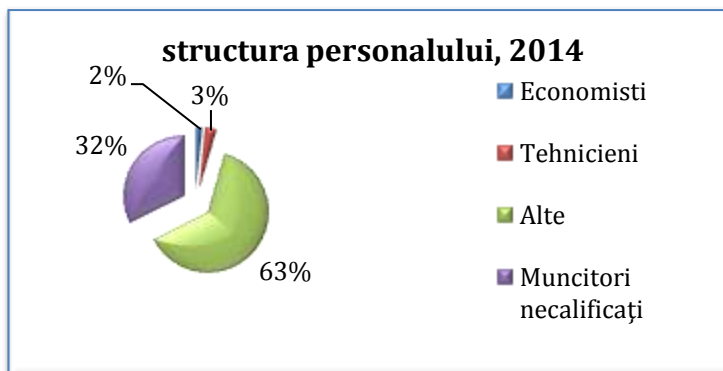
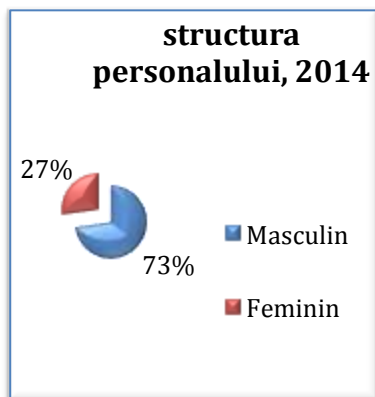
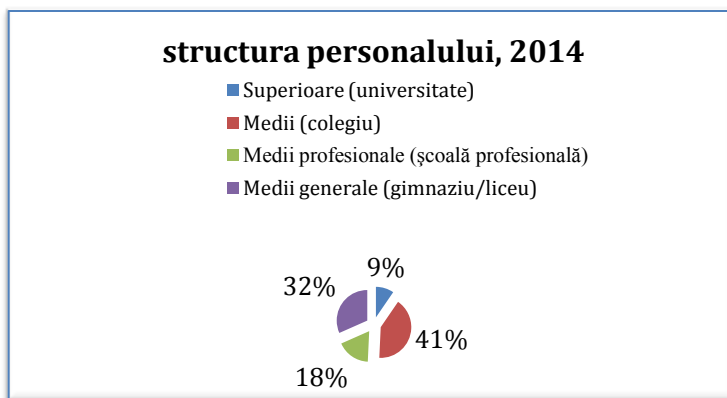
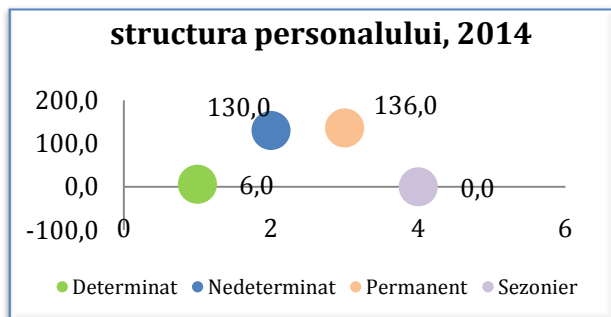
Cauze ale intrărilor și ieșirilor de personal	
Interne	Externe
Eliberari din lucru din motiv de: - finisare a lucrarilor prevazute în contracte individuale de muncă (angajați temporar); - expirarea termenului prevazut in contract.	eliberari din lucru din motiv personal (mai puțin).

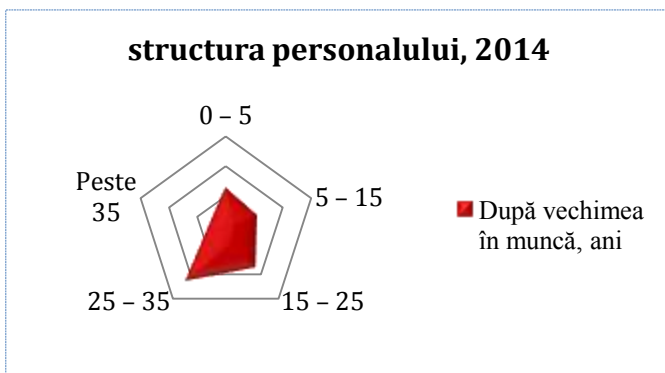
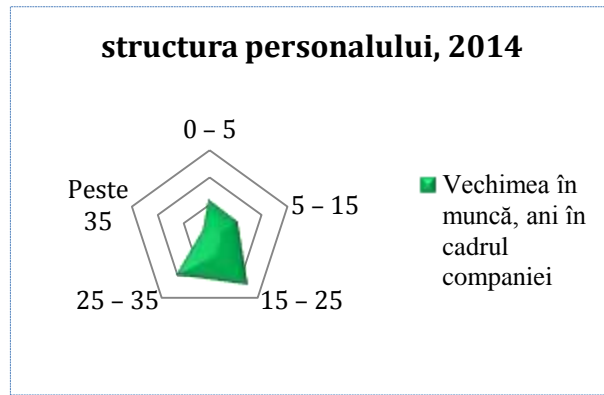
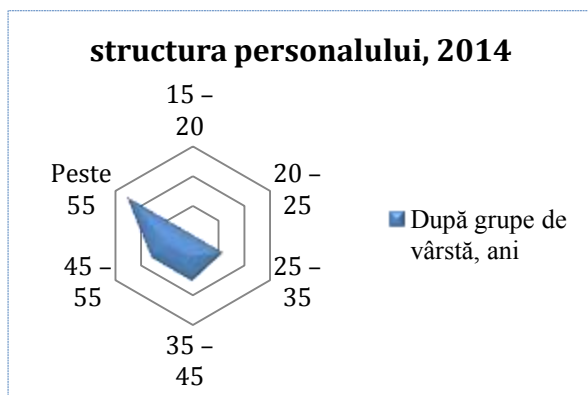
Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii a fost analizată după diverse criterii (figura ce urmează, în baza datelor din *Anexa 9. Structura personalului după diverse criterii*), prezentând următoarele:

- ✓ **în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă**, se denotă faptul că colectivul întreprinderii are un grad înalt de îmbătrânire. În vârstă 25-35 doar 24 angajați se încadrează. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive. Cu toate acestea este benefică disponibilitatea de experiență pe care o au cadrele (cca 90 persoane cu vechimea de la 15 ani în companie), și se observă angajați tineri (chiar în diapazonul de 0-5 ani vechime totală de muncă – cca 25).

Figura 30. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014





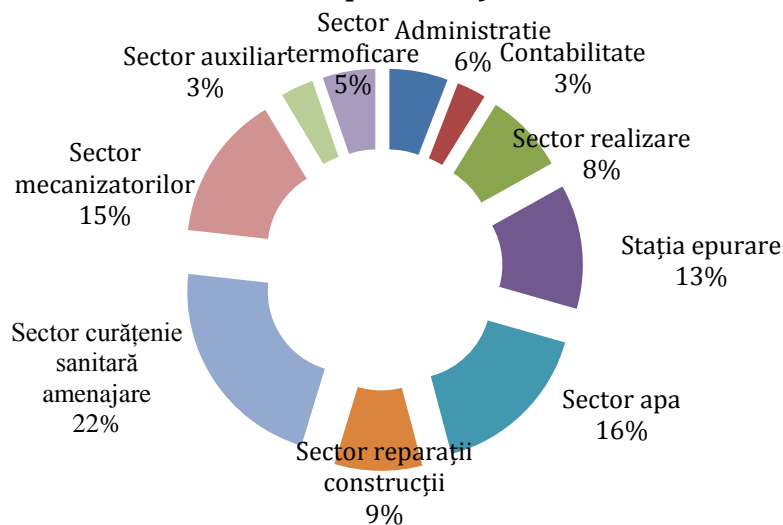
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

- ✓ în cadrul ÎM activează **preponderent bărbați** (73 la număr, ceea ce e clar reieșind din specificul activității, mai mult muncitori),
- ✓ **după tipul de studii și specialitate**, avem mai mult studii speciale (63%), și o mare parte de muncitori necalificați (32%), cu studii medii generale (32%) și colegii (41%).

Totodată, analizând structura organizatorică, putem reflecta următorul grafic de încadrare a personalului după tipul de specializare (figura ce urmează): cu cel mai mare număr de angajați în sectoarele de bază (cea mai mare pondere o deține sectorul curățenie sanitară – 22%, apoi sectoarele apă și epurare 16 și 13%, sectorul de termoficare are 5% datorită perioadei de vară), din sectoarele de deservire cea mai mare pondere o are sectorul mecanizatorilor (15%), în total administrația, contabilitatea și sectorul realizare au 17%, ceea ce este normal pentru așa tip de activitate. Astfel, sectoarele fiind distribuite optimal.

Figura 31. Structura personalului după sectoare în cadrul întreprinderii

Structura după sectoare (tipuri de specializare în cadrul întreprinderii)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Concluzii

- +/- Este bine că în sarcina controlorilor li s-a pus sensibilizarea și lucrul cu consumatorii. Totodată, este necesar de a revizui corespunderea față de norma de abonați pe 1 controlor.
- Necorespunderea unor posturi cu necesarul de personal, conform statelor, și conform normativelor în domeniu.
- +/- Urmărirea indicatorilor de eficiență a resurselor umane (atât în dinamică, cât și pe sectoare de activitate) lipsește, aceasta fiind, însă, un instrument util în prevenirea riscurilor de neîndeplinire a planului anual. Totodată nu e clară reducerea cheltuielilor salariale în condițiile creșterii numărului de personal și având în vedere că existau perioade când se angajau muncitori pentru anumite lucrări temporare, ar fi bine ca întreprinderea să facă recalculul la indicatorii de eficiență ținând cont de acest număr de lucrători. Pozitivă este creșterea anuală a productivității muncii (atât valoric, cât și în unități naturale).
- Rata mare de fluctuație la întreprindere (mai mult la categoriile de muncitori) și îmbătrânirea colectivului.

3.2.4.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului

Sistemul de salarizare

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

La întreprindere există Regulamentul de salarizare pentru angajați, aprobat prin Decizia nr. 10/09 din 06 decembrie 2013 a Consiliului orașenesc Călărași²³. Salariul tarifar pentru categoria I de calificare

²³ În conformitate cu HG RM Nr. 743, 14.06.2002 cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară, în temeiul art. 14 alin. 2 h), q) și 19 3) din Legea cu privire la administrația publică locală nr. 436-XVI, 28.12.2006.

(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. În Regulament – este specificat 1400 lei salariul, conform HG nr. 287, 30.04.2013, și faptul că s-a decis să nu se aplice coeficientul de complexitate în ramură prevăzut de Convenția colectivă, prin argumentarea existenței restanțelor la salarii (la data de 10.10.2013 - 471 mii lei). Astfel, administrația împreună cu Comitetul sindical a considerat oportun pe un termen de 1 an de zile să aplice salariul minim conform HG nr. 287 – 1400 lei în loc de 1538 după Convenția colectivă (și x 1,3). *Principalul motiv, însă, prin spusele conducerii, îl constituie lipsa dorinței de a aproba majorări de salarii pentru întreprindere din partea Consiliului orășenesc.* Recent, întreprinderea, în corespundere cu HG RM Nr. 299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317, aplică de facto salariul de bază de 1650 lei pe lună (fără aplicarea coeficientului de ramură, din același motiv - dezaprobarea Consiliului orășenesc; tot din acest motiv, în Regulamentul de salarizare modificări nu s-au făcut).

Sistemul de salarizare la întreprindere se prezintă în felul următor:

Element al sistemului de salarizare	Descriere
Aparatul administrativ	
Raportarea salariaților	Conform Clasificatorului ocupațiilor RM
Diferențierea	După categorii de calificare, conform ierarhiei
Baza de calcul	Salariul pe categorie calculat, coeficientul de multiplicitate stabilit în limita diapazonului și cuantumul minim garantat în sectorul real Criterii de calcul – calificarea personală, nivelul pregătirii profesionale, competența, răspunderea, complexitatea lucrărilor efectuate
Sectoare producere	
Baza de calcul	șefii de sectoare, deritecători, etc. – conform statelor (salariu fix) muncitori – după rețeaua tarifară în baza categoriei de calificare conform coeficienților tarifari, conform coeficienților după tipul vehiculului condus
Elemente generale	
Munca prin cumul	Se permite, prin CIM. Salarizarea – prin munca reală sau timp efectiv lucrat
Plata salariului	Monedă națională, lunar, până la finele lunii următoare. Plata avansului – la cerere, la data de 15.
Plăți obligatorii suplimentare	Conform legislației
Sporuri pentru vechime în muncă	Conform legislației
Bază legislativă	Anexa nr. 6 Convenția colectivă la nivel de ramură

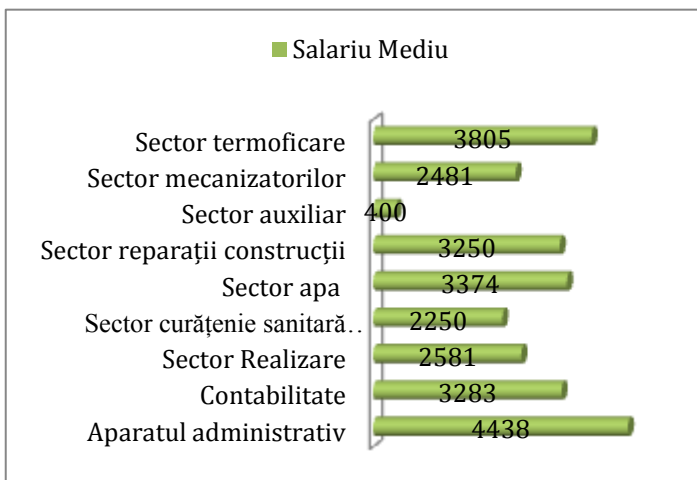
Tabelul 42. Structura adaosurilor obligatorii la salarii

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	1,5 (primele 2), următoarele dublu
Munca în zilele de odihnă	tarif dublu
Munca în zilele de sărbătoare	tarif dublu
Munca de noapte (22.00-06.00)	50% din salariul lunar funcție sau pe oră
Situații excepționale	30% salariul tarifar
Lucrări cu categorie inferioară	diferența dintre salariul tarifar pe categorii
Cumularea de profesii, extinderea zonei de lucru	în funcție de volumul de lucru
Îndeplinirea obligațiilor de muncă ale salariatului temporar absent	în funcție de volumul de lucru
Condiții nocive	în funcție de gradul nocivitate (min. 150 lei)

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Salariile medii pe categorii de specialiști, conform statelor de personal sunt următoarele (reieșind din datele *Anexa 11. Salariile specialiștilor la ÎM GCLC, 2014*):

Figura 32. Salariile medii pe specialiști (după sectoare), 2014



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

În figură s-a lucrat în calcul toate categoriile de angajați la salariu fix (inclusiv deritecători). Dacă e să luăm doar aparatul de conducere (administrația inclusiv șefii de sectoare, doar managerii, fără contabili subordonați și controlori), atunci avem salariul mediu al conducerii – 4378 lei.

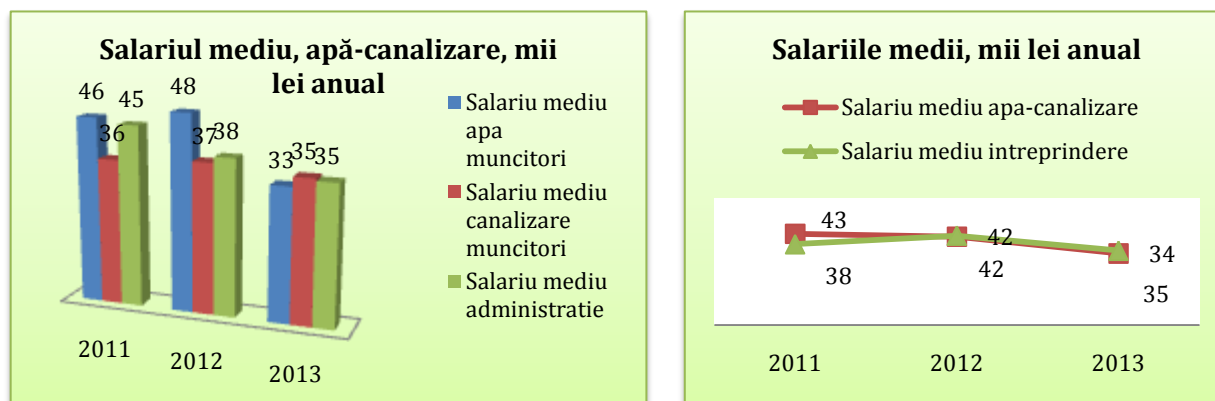
Având în vedere arealul de ani analizați 2011-2013 și datele disponibile, vom arăta ulterior dinamica salariilor la întreprindere.

Tabelul 43. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013

	mii lei			Pondere			Creștere	Creștere
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012	2013
Salariile apa muncitori	1 284	1 303	1 152	42%	44%	44%	1%	-12%
Salariile canalizare muncitori	539	518	493	18%	17%	19%	-4%	-5%
Salariile administratie	1 247	1 153	969	41%	39%	37%	-8%	-16%
TOTAL	3 070	2 974	2 614	100%	100%	100%	-3%	-12%
Nr. muncitori apa	28	27	35					
Nr. muncitori canalizare	15	14	14					
Administrația (inclusiv personalul administrativ din toate sectoarele de activitate)	28	30	28					
TOTAL	71	71	77					
Salariu mediu apa muncitori	46	48	33					
Salariu mediu canalizare muncitori	36	37	35					
Salariu mediu administratie	45	38	35					
Salariu mediu apa-canalizare	43	42	34					
Salarii total	4 353	4 348	3 884					
Nr. angajați total	114	103	110					
Salariu mediu intreprindere	38	42	35					

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Figura 33. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013

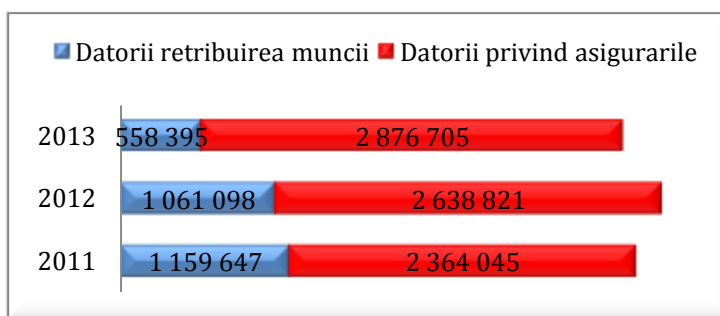


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

În anul 2013 salariile au scăzut (cu 17%), cu toate că numărul de personal s-a mărit (muncitori). Un motiv este angajarea temporară a salariaților (la anumite lucrări de apă-canalizare, cu salarii mici), care per total s-a răsfrâns în această situație. Plus, în privința personalului administrativ, numărul acestuia a scăzut (din contul eliberării anumitor titulari de funcții – spre ex., juristul), în rezultat, s-a răsfrâns asupra reducerii totale a mărimii salariilor. La apă-canalizare avem: diminuarea de 32% salarii muncitori apă, și 5% - canalizare. În schimb la aparatul administrativ reducerea este mai mică 10% în 2013 față de 2012 (-14%). Anul 2012 a adus o creștere a salariului (11% față de 2011) în mediu pe întreprindere, dar și la apă-canalizare pentru muncitori nesemnificativ (3-5 %). O problemă, după cum a fost menționat, o constituie și dezaprobară majorării de salarii din partea Consiliului orășenesc.

Datoriile la salarii prezintă o situație mai bună în 2013 față de 2012 și 2011, astfel, reducându-se cu 47% (față de 2012). La capitolul datorii față de asigurare socială situația este mai complicată – cu 9% creștere față de anul 2012, ritmul de creștere, însă, încetinind față de 12% în 2011. În prezent se lucrează la acoperirea datoriilor față de salariați și fondul social.

Figura 34. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Sistemul de motivare

La întrerpindere se practică sistemul de premiere în formă următoare:

Element al sistemului de motivare	Descriere
Documentație	Contract colectiv de muncă (se specifică motivarea materială și nematerială) Regulamentul de salarizare (se specifică că la întrerpindere, în 2014, în legătură cu necesitatea dezvoltării întrerpinderii, se formează un fond de dezvoltare din venitul net anual în mărime de 35%) Regulament de premiere (urmează să fie elaborat, în prezent este Proces-verbal al Comisiei de premiere) Documente de evidență (fișe de pontaj, etc.)
Responsabili	Director (coordonare, stabilirea formelor de motivare), Șefi de subdiviziuni (evidența calității și timpului lucrat, înaintarea propunerilor) Recent – Comisia de acordare a premiilor cu 11 membri (Director, Inginer șef, Șef serviciu personal, Economist, Președintele comitetului sindical, Șefi de sectoare)
Tipuri de motivare	
Materială	
Conform legislației	Salariu, adaosuri, sporuri pentru vechime în muncă, ajutoare materiale, etc.
Premii bănești	Introduse în 2014. Vor fi stabilite prin aprobare la Ședința Comisiei de acordare a premiilor (premiu pentru rezultatele activității pe anul precedent, care se vor acorda anual)
Altele	Organizări de evenimente (sărbători, cum ar fi 8 Martie, Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală, Anul Nou, etc.), foi la sanatorii, zile de naștere, alte evenimente
Nematerială	
Instruiri	Periodice (au fost descrise anterior)
Aprecieri verbale	Conform rezultatelor eminente și aportului personal

Sporurile pentru vechimea în muncă sunt în conformitate cu Regulamentul de salarizare, și HG nr.169 din 16.02.2008:

Vechime în muncă, ani	2-5	5-10	10-15	15-20	>20
Spor, %	10	15	20	25	30

Sistemul nou de premii prevede următoarele:

- ◀ mărimea premiului va fi stabilită în comun cu Șeful de sector și colectivul în care activează salariatul;
- ◀ luarea în considerație a atitudinii lucrătorului față de obligațiile sale, aportul personal, sancțiunile disciplinare, perioada aflării de facto în serviciu (pentru anul 2013);
- ◀ vor fi premiați doar lucrătorii care au activat în 2013 până în prezent;
- ◀ suma premiilor stabilită este distribuită pe sectoare și titulari de funcție (**Anexa 12. Premiile care urmează să fie acordate pe sectoare de activitate, 2014**), în total conform Procesului verbal peste 34 mii lei.

Concluzii

- +/- Salarii relativ medii pentru categoriile de specialiști pentru acest domeniu. Respectarea legislației în stabilirea adaosurilor, sporurilor. *Operarea cu minimumul tarifar fără aplicarea coeficienților de ramură.*
- +/- Reducerea datoriilor salariale și față de asigurarea socială. *Reducerea salariului mediu, atât la aparatul administrativ, cât și la muncitorii din apă-canalizare. Dezaprobarea majorărilor de salarii din partea Consiliului Orășenesc.*
- *Se cere stabilirea unor criterii mai clare la premiere (în Procesul verbal) și crearea unui Regulament, unde ar fi stabiliți indicatori concreți în baza cărora se face premierea (indicatori de performanță).*

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 optime dintre obiectivele pe termen scurt și pe termen lung de dezvoltare a întreprinderii, precum și de luare a deciziilor curente și de perspectivă în managementul financiar.

În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, întreprinderea are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. În continuare vom analiza sistemul managementului financiar a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”.

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 35. 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

Departamentul financiar în cadrul ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” este format din secția de contabilitate. În secția de contabilitate activează 1 economist și 4 contabili, dintre care: contabil șef-1, contabil superior-1, contabil pe salariu-1 și contabil pe serviciile comunale-1. Toți aceștia se supun contabilului șef iar contabilul șef se subordonează directorului. Acest departament este responsabil de: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

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

O procedură internă scrisă, întreprinderea municipală nu deține, însă are un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii. *În cazul ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, baza informațională se formează și se păstrează manual în registre de evidență, cu excepția evidența cu populația ce se ținea din 2011-2013 în programa 1C versiunea 8.2 iar din anul 2014 evidența cu populația se ține în programa 1C versiunea 8.3.*

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 35 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, bugetarea nu se efectuează, se efectuează începând cu anul 2014 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 maștrii pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.

Planificarea cheltuielilor operaționale nu se efectuează și controlul planului de lucru la fel 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 44:

Tabelul 44. Lista rapoartelor prezentate

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” o 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” 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 (contabil superior)
3. Contabil pe salariul
4. Contabil pe serviciile comunale

Evidența contabilă se ține manual și parțial automatizat, cu ajutorul tehnicii de calcul în programa 1C și în Excell.

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 balanței 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” 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 „Gospodăriei Comunal-Locativă Călărași” este anul 2011.

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

Tabelul 45. 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
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale	-	-	29	-	-	-	0,0%	0,0%	0,1%
Active materiale	15 688	15 458	46 883	100%	99%	299%	90,9%	89,6%	96,0%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	15 688	15 458	46 913	100%	99%	299%	90,9%	89,6%	96,1%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	494	452	473	100%	92%	96%	2,9%	2,6%	1,0%
Creanțe pe termen scurt	983	1 291	1 413	100%	131%	144%	5,7%	7,5%	2,9%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	43	25	31	100%	58%	73%	0,2%	0,1%	0,1%
Alte active curente	42	31	8	100%	74%	18%	0,2%	0,2%	0,0%
Total Active Curente	1 562	1 799	1 925	100%	115%	123%	9,1%	10,4%	3,9%
TOTAL ACTIVE	17 249	17 258	48 838	100%	100%	283%	100%	100%	100%
PASIVE	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	10 128	10 128	10 128	100%	100%	100%	58,7%	58,7%	20,7%
Rezerve prevăz. de statut	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(813)	(1 013)	31 270	100%	75%	-3847%	-4,7%	-5,9%	64,0%
Capital secundar	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Capital Propriu	9 315	9 115	41 398	100%	98%	444%	54,0%	52,8%	84,8%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	3 135	3 141	3 068	100%	100%	98%	18,2%	18,2%	6,3%
Total DATORII pe TL	3 135	3 141	3 068	100%	100%	98%	18,2%	18,2%	6,3%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	1 034	1 025	646	100%	99%	62%	6,0%	5,9%	1,3%
Datorii pe TS calculate	3 765	3 976	3 727	100%	106%	99%	21,8%	23,0%	7,6%
Total Datorii pe TS	4 799	5 002	4 372	100%	104%	91%	27,8%	29,0%	9,0%
Total PASIVE	17 249	17 258	48 838	100%	100%	283%	100%	100%	100%

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

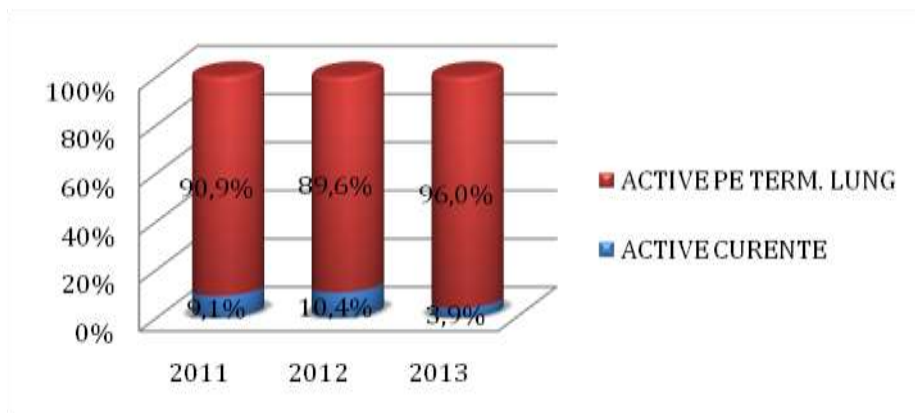
- Pe parcursul primelor doi ani de analiză (2011 și 2012) valoarea activelor și pasivelor Întreprinderii se menține practic la același nivel, însă în anul 2013 valoarea acestora înregistrează o creștere de cca. 2,83 ori, datorită la majorarea activelor materiale pe termen lung înregistrate în activul bilanțului iar în pasiv, datorită la majorarea capitalului propriu (Tabelul 45).
- Majoritatea surselor de finanțare a activelor Întreprinderii le formează capitalul propriu ce constituie minim cca. 53% înregistrat în anul 2012 iar maxim cca. 85% înregistrat în anul 2013. În condiții normale de activitate gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 70%.
- **ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” este supusă unui risc înalt de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii de peste 2 ori al datoriilor pe termen scurt față de creanțe.**

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 36. Structura Activului



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

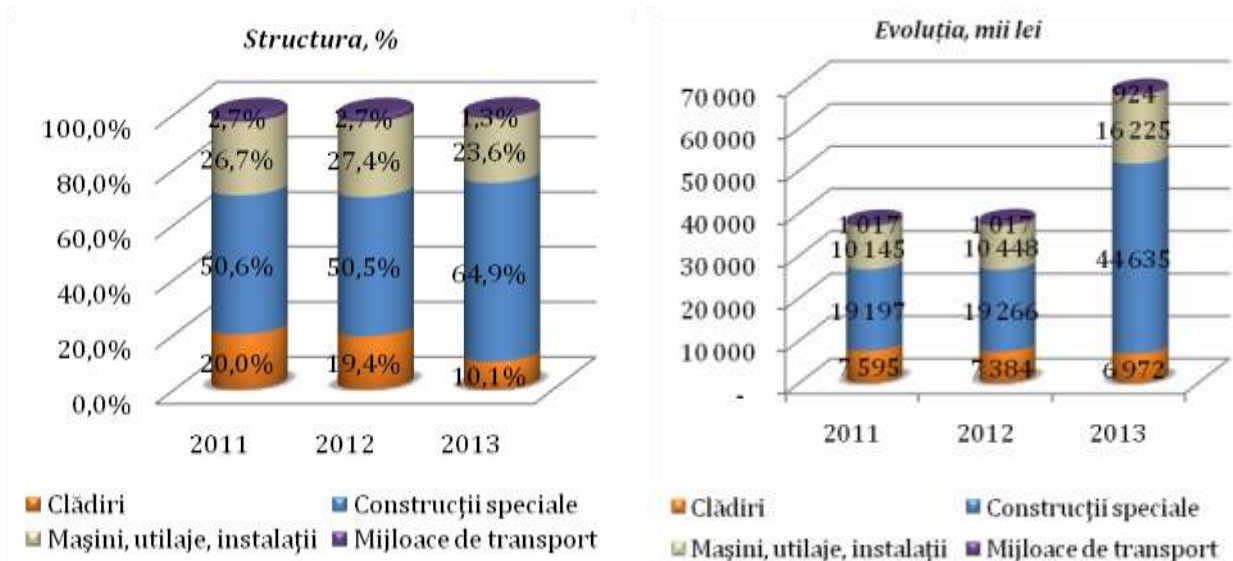
Majoritatea activelor Î.M. „Gospodăriei Comunal-Locativă Călărași” le formează activele pe termen lung, cu o pondere de minim 90% în anul 2012 și maxim 96% în anul 2013 (Tabelul 45). Modificarea ponderii pe parcursul perioadei analizate este influențată în mare parte de modificarea valorii activelor 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 37. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora



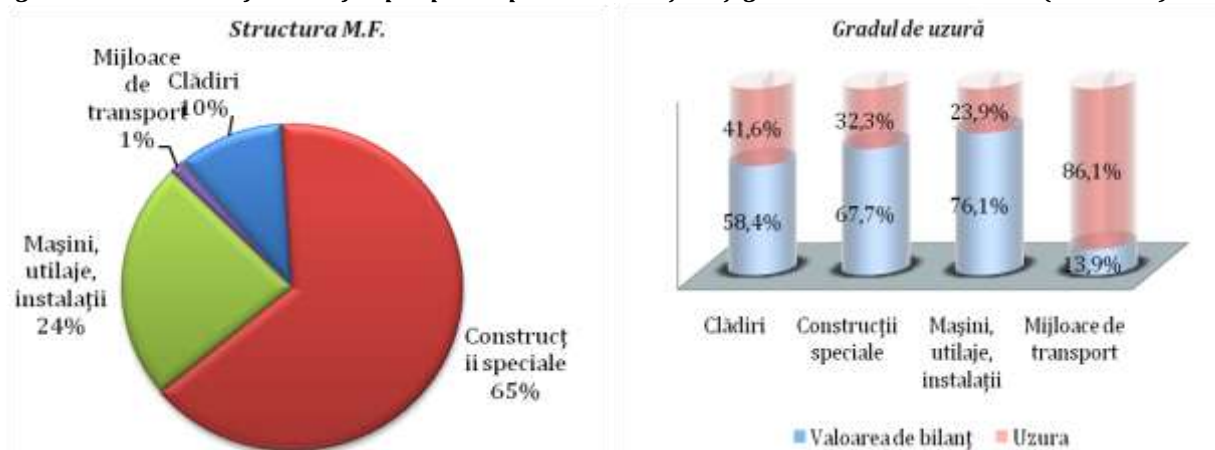
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăriei Comunal-Localive Călărași”

Constatări:

- Structura mijloacelor fixe este formată în mare parte de valoarea construcțiilor speciale, urmată de valoarea mașinilor, utilajelor și a instalațiilor și de valoarea clădirilor.
- Modificarea ponderii în structura mijloacelor fixe pe anul 2013 este influențată în mare parte de valoarea de intrare a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la Primăria or. Călărași, în baza facturilor de expediție, conform Deciziilor Consiliului Orășenesc Călărași, printre care:
 - stația de pompare (1 605 mii lei);
 - stația de epurare (25 291 mii lei);
 - colectoare de canalizare (3 351 mii lei);
 - și rețelele externe de canalizare (3 103 mii lei).
- Mijloacele fixe primite în gestiunea economică a Î.M. „Gospodăriei Comunal-Localive Călărași” sunt înregistrate în contabilitate la contul 123 și reflectate în activul bilanțului la categoria activelor materiale pe termen lung.
- 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.

Analiza structurii mijloacelor fixe pe categorii după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora în anul 2013 este repartizată în felul următor:

Figura 38. 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 „Gospodăriei Comunal-Locative Călărași”

Constatări:

- Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de valoarea construcțiilor speciale, cu un grad de uzură relativ normal de peste 32%.
- Cea mai mică pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de mijloacele de transport cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 86%. Gradul de uzură înalt la mijloacele de transport, ne demonstrează despre starea învechită a acestora.
- Cel mai scăzut grad de uzură a mijloacelor fixe le deține mijloacele fixe din categoria mașini, utilaje, instalații.

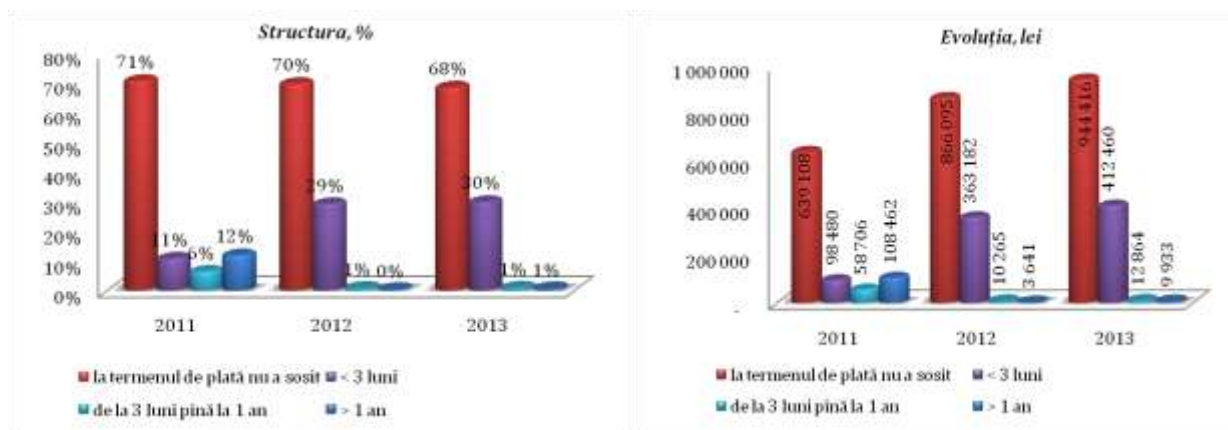
Analiza Activelor Curente

Conform bilanțului contabil analizat (Tabelul 45), ponderea cea mai mare din activele curente este reprezentată de creanțe pe termen scurt, de aceea în continuare vom reprezenta analiza creanțelor pe termen scurt.

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

În cele ce urmează va fi 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 39. Structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare.



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

Constatări:

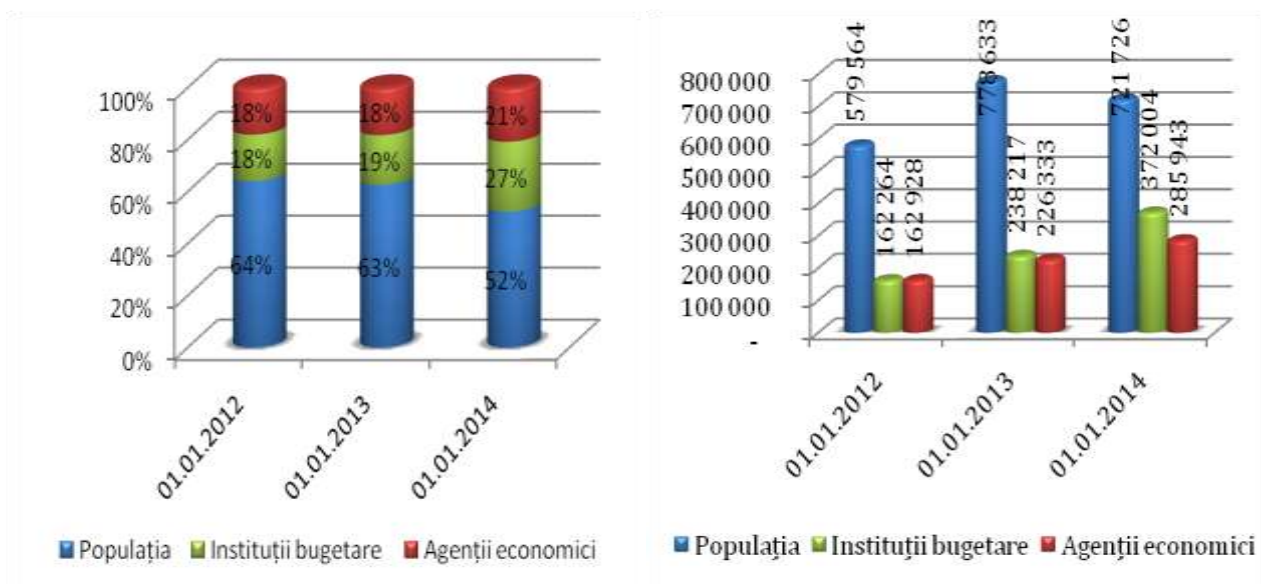
- În structura creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare, ponderea acestora este reprezentată de creanțele la care termenul de plată nu a sosit, fiind urmată de creanțele la care termenul de plată a expirat până la 3 luni.
- Evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale este în creștere și este un factor pozitiv deoarece această creștere se datorează în mare parte la creanțele la care termenul de plată nu a sosit.

Concluzie:

Din punct de vedere a creanțelor aferente facturilor comerciale, situația este satisfăcătoare la Î.M. „Gospodăriei Comunal-Locative Călărași”, deoarece acestea în mare parte, nu depășesc termenul de achitare mai mult de 3 luni.

În continuare se va analiza creanțele în dependență de categoria de debitori.

Figura 40. Structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de categoria de debitori.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- În structura creanțelor aferente facturilor comerciale cei mai mari debitori sunt persoanele fizice (populația) cu o pondere descendentă în perioada analizată de la 64% până la 52%, iar în valori nominale înregistrează o evoluție fluctuantă, fiind în creștere în anul 2012 cu 34% față de primul an de analiză (anul 2011) și într-o ușoară descreștere cu cca. 7% în ultimul an de analiză (anul 2013).
- Datoriile debitoare de la instituțiile bugetare și agenții economici, în perioada analizată, sunt în permanentă creștere, însă evoluția de creștere a datoriilor debitoare de la instituțiile bugetare este mai semnificativă față de creșterea datoriilor debitoare de la agenții economici. Creșterea mai semnificativă se observă în anul 2013 (Figura 40).
- Termenele de achitare a serviciilor de apă și canalizare și de transportare a deșeurilor solide, 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, Întreprinderea 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.
- 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.

Concluzie:

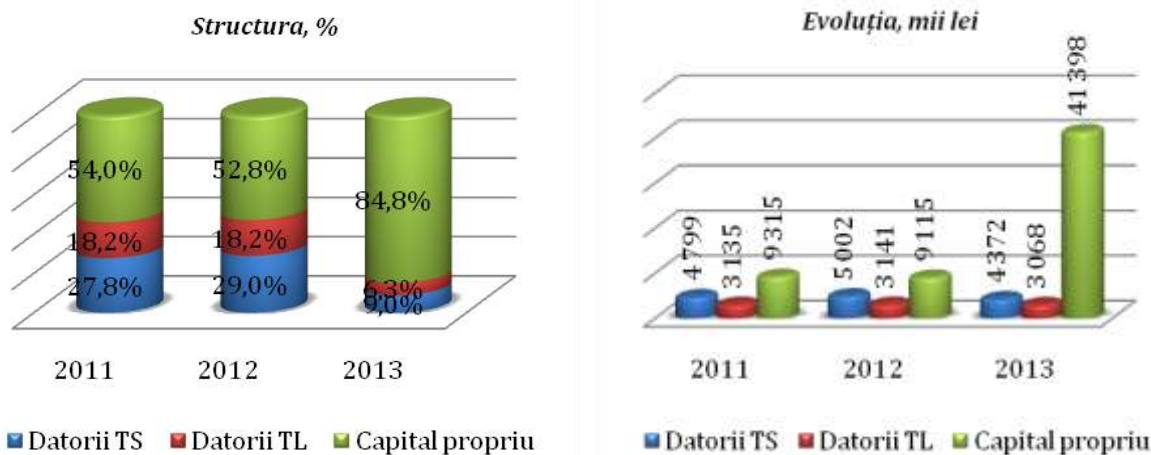
La moment întreprinderea nu are datorii istorice semnificative și nici nu se confruntă cu problema neachitărilor, unica problemă este întârzierile la plată.

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 41. Structura și evoluția pasivului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- În ultimul an de analiză, în structura pasivului predomină capitalul propriu, reprezentând principala sursă de finanțare a activelor de cca. 85% din valoarea activelor înregistrate.
- Capitalul împrumutat reprezintă de până la 15% din sursele de finanțare a activului, dintre care peste 6% sunt datoriile pe termen lung ca încasări și finanțări cu destinație specială și până la 9% reprezintă datoriile pe termen scurt.
- Evoluția patrimoniului întreprinderii înregistrează o ascendență esențială în ultimul an de analiză, datorită creșterii valorii capitalului propriu.

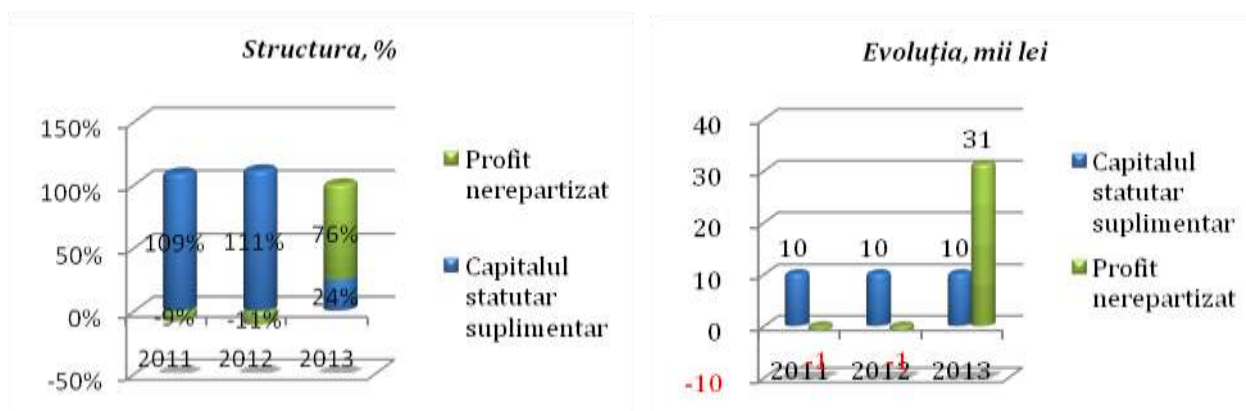
Concluzie:

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 42. Structura și evoluția Capitalului Propriu



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- **Structura capitalului propriu în primii doi ani de analiză (2011 și 2012) este formată din capitalul statutar suplimentar, iar în ultimul an de analiză se înregistrează o ascensiune a profitului nerepartizat formând următoarea structură:**
 - profitul nerepartizat - cca. 76% și
 - capitalul statutar suplimentar - cca. 24%.
- Evoluția capitalului propriu înregistrează o ascensiune pozitivă pentru întreprindere, în mare parte datorită mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la Primăria or. Călărași și înregistrate ca profit din activitatea financiară.

Analiza Datoriilor pe Termen Lung

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

Tabelul 46. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, lei

	2011	2012	2013
Sold începutul perioadei	3 537 007	3 134 895	3 140 699
Valoarea de intrare		420 700	367 500
Valoarea de ieșire	402 112	414 896	440 644
Sold sfârșitul perioadei	3 134 895	3 140 699	3 067 555

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

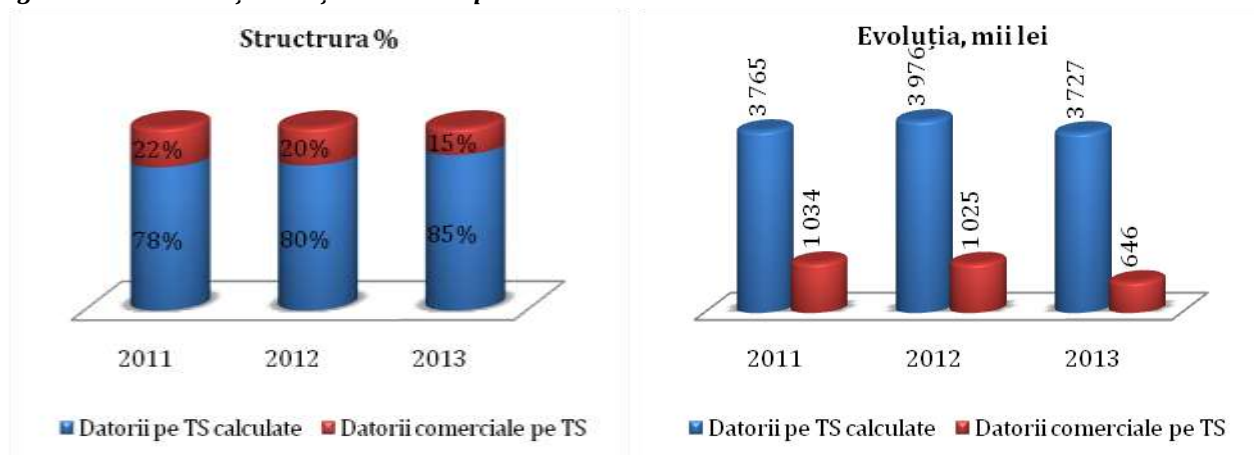
Constatări:

- Finanțările și încasările cu destinație specială sa format în rezultatul obținerii unui grant în anul 2005 din partea guvernului Danez pentru procurarea mijloacelor fixe.
- Majorarea valorii finanțărilor și încasărilor cu destinație specială este rezultatul încasărilor mijloacelor bănești cu titlul gratuit de la Primăria or. Călărași pentru compensarea cheltuielilor de energie electrică de la stația de epurare și pentru procurarea unei mașini de marcă Mercedes.
- Diminuarea valorii este rezultatul calculării uzurii mijloacelor fixe primite cu titlul gratuit.

Analiza Datoriilor pe Termen Scurt

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

Figura 43. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt



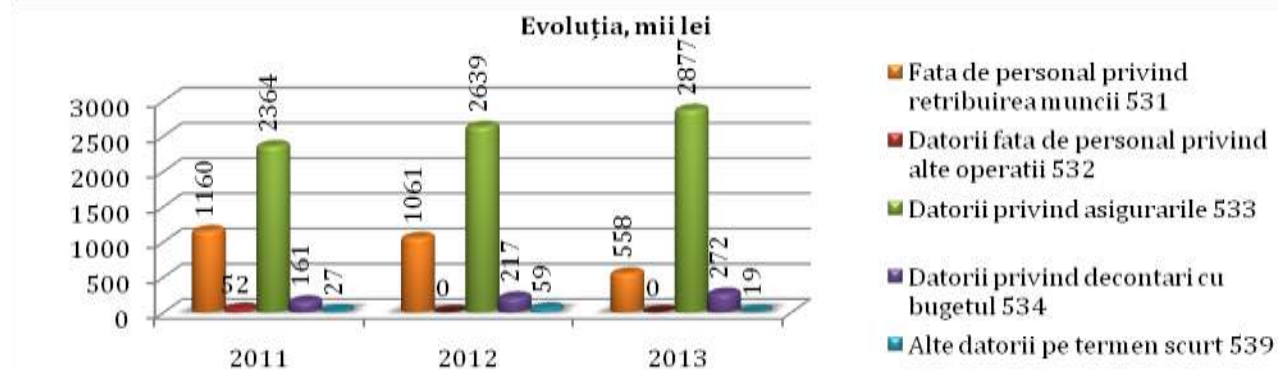
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Valoarea datoriilor pe termen scurt pe parcursul perioadei analizate este fluctuantă, însă în ultimul an de analiză (anul 2013) înregistrează cel mai scăzut nivel față de toată perioada analizată (2011-2013), factorii de influență ai acestei fluctuații sunt datoriile pe termen scurt calculate (Figura 43).
- Datoriile comerciale pe termen scurt sunt formate din datoriile privind facturile comerciale și acestea se diminuează la sfârșitul anului 2013 cu cca. 38% față de anul 2011.
- Datoriile pe termen scurt calculate înregistrează o evoluție fluctuantă, înregistrând cel mai scăzut nivel în anul 2013.

În continuare se analizează factorii de influență la modificarea datoriilor pe termen scurt calculate:

Figura 44. Evoluția datoriilor pe termen scurt calculate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

La modificarea datoriilor pe termen scurt calculate au influențat următorii factori:

- *La diminuarea datoriilor au influențat datoriile față de personal privind retribuirea muncii, în deosebi diminuarea cea mai esențială se observă în anul 2013 cu cca. 52% comparativ cu anul 2011, dar aceste datorii oricum vor apărea de la an la an, deoarece perioada de calcul nu corespunde cu perioada de achitare a acestor datorii.*
- *Iar la majorarea datoriilor pe termen scurt calculate au influențat datoriile privind asigurările și datoriile privind decontările cu bugetul. Creșterea acestor datorii este direct influențată de creșterea creanțelor pe termen scurt, deoarece întreprinderea nu are suficiente lichidități pentru achitarea datoriilor la termen.*

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 47. Rezultatele financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Vânzări nete	6 357	7 736	8 910	100%	122%	140%	100%	100%	100%
Apă	3 032	3 722	4 418	100%	123%	146%	48%	48%	50%
Canalizare	1 485	1 502	2 191	100%	101%	148%	23%	19%	25%
Curățirea sanitară	551	673	306	100%	122%	56%	9%	9%	3%
Amenajarea orașului	887	1 279	1 315	100%	144%	148%	14%	17%	15%
Produse finite vândute	5	15	8	100%	279%	145%	0%	0%	0%
Vânzarea mărfurilor	4	6	21	100%	158%	525%	0%	0%	0%
Contracte de construcții	384	512	645	100%	133%	168%	6%	7%	7%
Fondul locativ	8	26	7	100%	307%	79%	0%	0%	0%
Costul vânzărilor	4 103	4 206	4 383	100%	103%	107%	65%	54%	49%
Apă	1 975	2 082	1 804	100%	105%	91%	65%	56%	41%
Canalizare	622	633	1 143	100%	102%	184%	42%	42%	52%
Curățirea sanitară	191	262	170	100%	137%	89%	35%	39%	55%
Amenajarea orașului	785	946	924	100%	121%	118%	88%	74%	70%
Produse finite vândute	1	0	0	100%	45%	6%	11%	2%	0%
Vânzarea mărfurilor	2	5	12	100%	285%	655%	48%	87%	60%
Contracte de construcții	484	274	280	100%	57%	58%	126%	53%	43%
Fondul locativ	8	2	0	100%	27%	4%	89%	8%	4%
Servicii funerare	36	2	50	100%	6%	137%	100%	100%	100%
Profitul brut	2 254	3 530	4 527	100%	157%	201%	35%	46%	51%
Alte venituri operaționale	186	135	316	100%	73%	170%	3%	2%	4%
Cheltuieli comerciale	62	37	58	100%	59%	93%	1%	0%	1%
Cheltuieli generale și administrative	1 998	1 958	1 932	100%	98%	97%	31%	25%	22%
Alte cheltuieli operaționale	2 065	2 118	2 121	100%	103%	103%	32%	27%	24%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-1 684	-448	733	100%	27%	-44%	-26%	-6%	8%
Rezultatul din activitatea de investiții	-117	-115	-292	-	-	-	-2%	-1%	-3%
Rezultatul din activitatea financiară	716	403	32 349	100%	56%	4517%	11%	5%	363%
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-1 085	-159	32 790	100%	15%	-3023%	-17%	-2%	368%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	-	-	-	0%	0%	0%
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-1 085	-159	32 790	100%	15%	-3023%	-17%	0%	-2%
Impozit pe venit	0	0	0	-	-	-	-	-	0%
Profit (pierdere) net	-1 085	-159	32 790	100%	15%	-3023%	-17%	-2%	368%

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Cele mai mari vânzări la Întreprindere provin din activitatea de apă și canalizare.
- Cele mai profitabile sectoare de activitate sunt:
 - Apa și canalizare;
 - Curățirea sanitară și
 - Sectorul de construcții.
- **Cele mai puțin profitabile sau neprofitabile sectoare de activitate sunt:**
 - Amenajarea orașului
 - Fondul locativ și
 - Serviciile funerare
- Marja profitului brut este în creștere pe parcursul perioadei de analiză, datorită ritmului de creștere mai rapid a vânzărilor comparativ cu ritmul de creștere a costurilor.
- În primii doi ani de analiză, Întreprinderea genera pierderi din activitatea operațională însă în anul al treilea de analiză sa constatat că Întreprinderea a înregistrat profit din activitatea operațională datorită menținerii practic la același nivel al cheltuielilor operaționale.
- Rezultatele din activitatea financiară provin din veniturile din active intrate cu titlul gratuit.

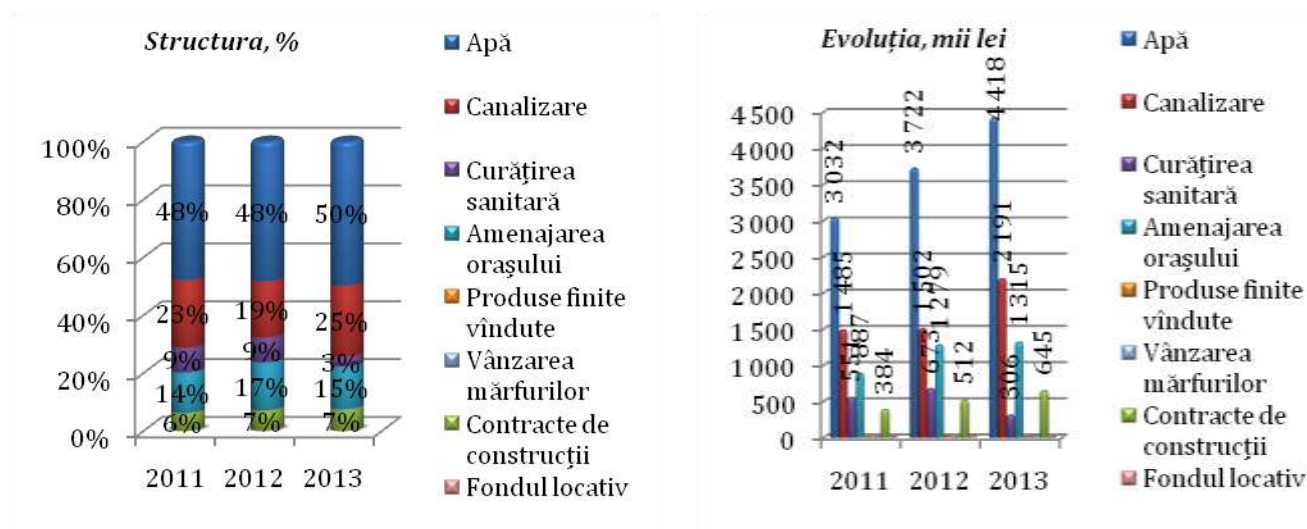
Concluzie:

Evoluția rezultatelor financiare este pozitivă pe parcursul întregii perioade de analiză

Analiza Veniturilor

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

Figura 45. Structura și evoluția vânzărilor



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

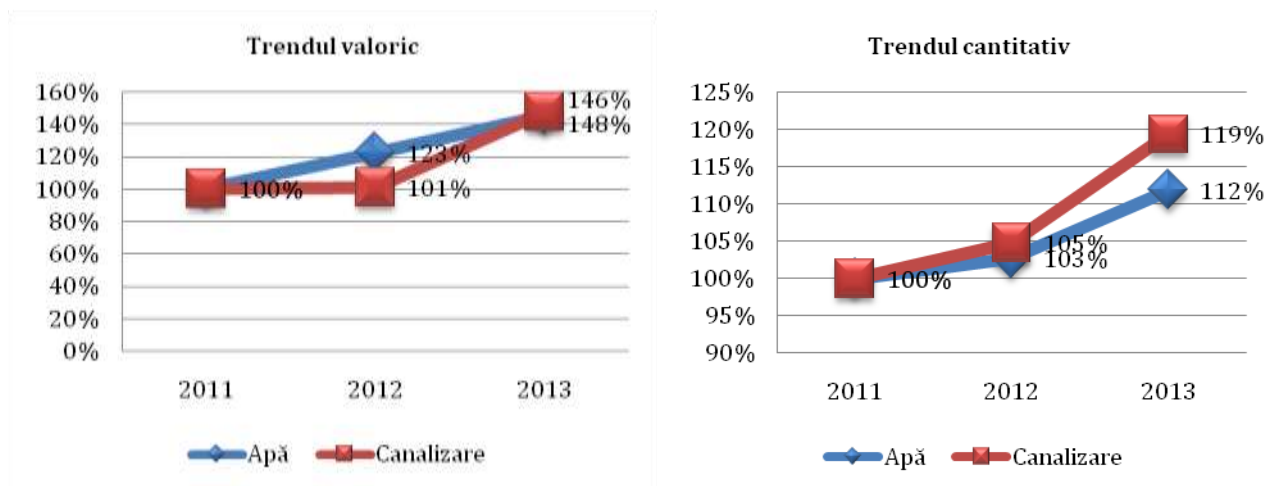
- Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor persoanelor fizice și juridice în următoarele sectoare de activitate: apă și canalizare, curățirea sanitară,

amenajarea orașului, vânzarea mărfurilor și produselor, reparație și construcție și exploatarea locuințelor.

- Cca. de la 67% la 75% din veniturile întreprinderii provin din sectorul apă și canalizare, veniturile din comercializare apei constituie de la 48% la 50% din vânzări, iar veniturile din activitatea de prestare a serviciilor de canalizare constituie de la 19% până la 25% din vânzări.

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

Figura 46. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate reflectă că în anul 2012 valoarea vânzărilor la activitatea de realizare a apei a crescut cu 23% față de anul 2011, iar volumele realizate au crescut numai cu 3% față de anul 2011. În anul 2013 comparativ cu anul 2011, trendul la activitatea de realizare a apei reflectă o creștere valorică cu 46% dar cantitativ cu 19%. Acest trend se datorează la majorarea tarifului la apă pentru populație începând cu 01 iunie 2012.
- Trendul la activitatea de canalizare, în anul 2012 față de anul 2011, reflectă o creștere a vânzărilor, valoric de numai 1% iar cantitativ de 5% (Figura 46). Iar în anul 2013 față de anul 2011, creșterea valorică e de 48% iar cantitativă e de 19%, diferența trendului între valoric și cantitativ este de 29%, ceea ce presupune că întreprinderea a realizat vânzări mai mari după valoarea iar mai mici după cantitate. Această evoluție este influențată de majorarea tarifului la serviciile de canalizare pentru populație și pentru alți consumatori începând cu data de 01 aprilie 2013.

Concluzii:

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

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

Tabelul 48. Evoluția tarifelor

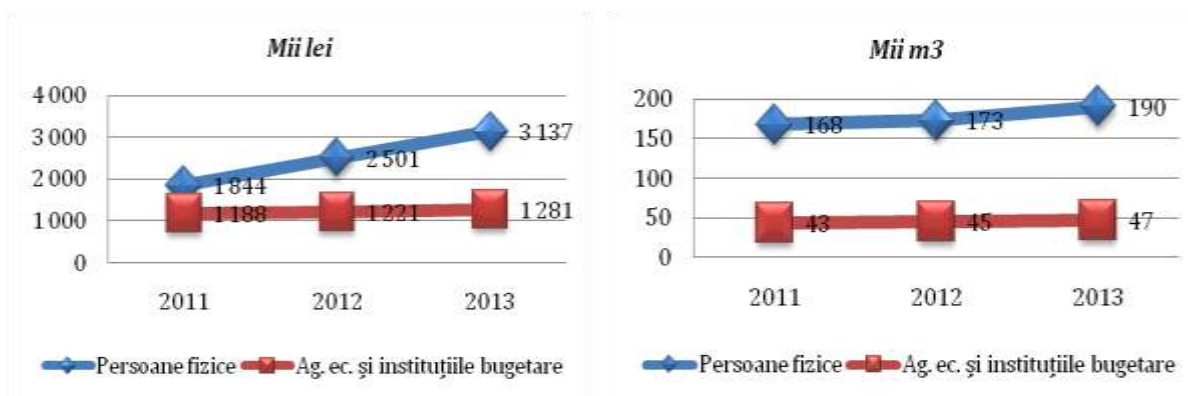
Denumire	01.10.2010- 31.05.2012	01.06.2012- 31.03.2013	01.04.2013- prezent
APĂ, lei/ m³			
Tariful pentru populație	11,00	16,5	
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, cu TVA	33,60		
CANALIZARE, lei/ m³			
Tariful pentru populație	7	10	
Tariful pentru agenți economici și organizații bugetare, cu TVA	20,40	27,6	

Sursa: Deciziile consiliului orășenesc Călărași

Constatări:

- În anul 2010, tarifele la apă și la serviciile de canalizare s-au modificat conform Deciziei Consiliului Orășenesc Nr. 08/03-01 din 17 septembrie 2010.
- În anul 2012 sa majorat tariful la apă pentru populație, tariful la apă pentru alte categorii de consumatori a rămas neschimbat, a mai rămas neschimbat și tariful la serviciile de canalizare (Tabelul 48).
- În anul 2013 a fost majorat tariful la serviciile de canalizare pentru populației și pentru alte categorii de consumatori, în baza Deciziei Consiliului Orășenesc Nr. 02/07 din 29 martie 2013.

Figura 47. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de consumatori



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

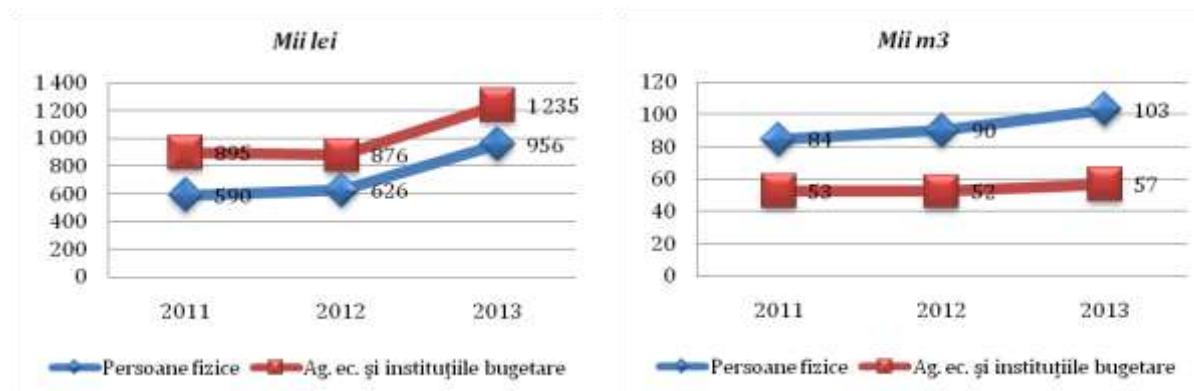
În Tabelul 48 și Figura 47 se vede cauza apariției de diferență între valoarea și cantitatea vândută (Figura 46).

Constatări:

- În anul 2012 și 2013 comparativ cu anul 2011, volumul apei consumate de persoanele fizice (populație) este într-o ușoară creștere, iar valoarea vânzărilor obținute de la persoanele fizice (populație) din comercializarea apei este într-o creștere mai semnificativă comparativ cu creșterea cantitativă, datorită la majorarea tarifului din 01 iunie 2012.
- Pe parcursul perioadei analizate, evoluția vânzărilor atât valorică cât și cantitativă, obținute de la agenții economici și de la instituțiile bugetare, sunt într-o creștere constantă și proporțională.

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

Figura 48. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele fizice (populația), a înregistrat un trend ascendent atât valoric cât și cantitativ pe parcursul perioadei analizate, doar că o ascensiune mai semnificativă sa înregistrat în anul 2013, datorită la majorarea tarifelor în acest an la prestarea serviciilor de canalizare pentru populație (Tabelul 48).
- Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la agenții economici și instituțiile bugetare, a înregistrat un trend valoric descendent în anul 2012 cauzat de descreșterea cantitativă (Figura 48) iar în anul 2013 sa înregistrat o ascensiune semnificativă atât valorică cât și cantitativă, datorită la majorarea tarifelor la prestarea serviciilor de canalizare pentru alți consumatori (Tabelul 48).

Concluzii:

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la prestarea serviciilor de canalizare (Figura 48) 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 49. Analiza costului vânzărilor în dinamică

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Vânzări nete, mii lei	4 517	5 225	6 609	100%	116%	146%
Apă	3 032	3 722	4 418	100%	123%	146%
Canalizare	1 485	1 502	2 191	100%	101%	148%
Volumul de vânzări, mii m³	348	360	397	100%	103%	114%
Apă	211	218	237	100%	103%	113%
Canalizare	137	142	159	100%	104%	116%
Costul vânzărilor, mii lei	2 597	2 714	2 947	100%	105%	114%
Apă	1 975	2 082	1 804	100%	105%	91%
Canalizare	622	633	1 143	100%	102%	184%
Costul vânzărilor pe m³	7,46	7,54	7,42	100%	101%	100%
Apă	9,36	9,55	7,61	100%	102%	81%
Canalizare	4,54	4,46	7,19	100%	98%	158%

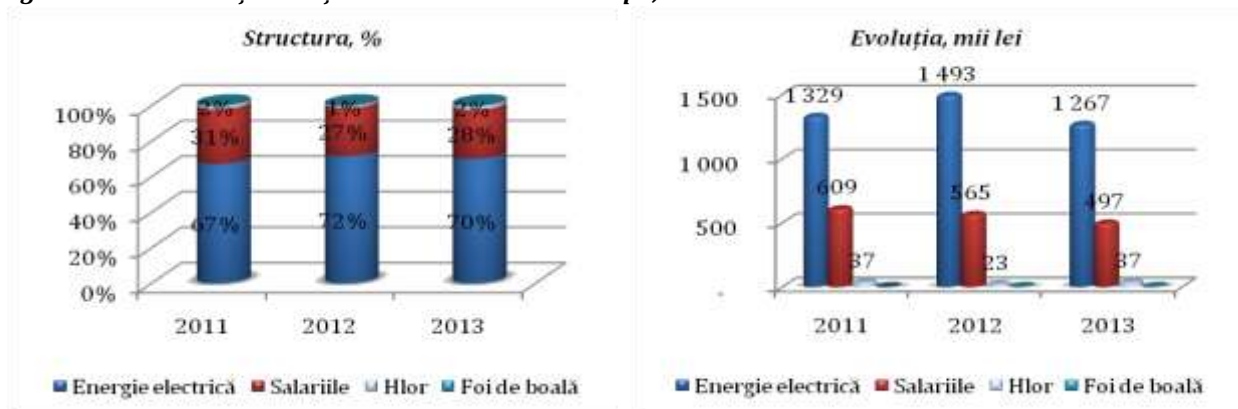
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Evoluția costului la serviciu de aprovizionare cu apă a înregistrat o creștere neesențială în anul 2012 față de anul 2011 și o descreștere în anul 2013 față de anii 2011 și 2012.
- Ritmul de creștere a costului la serviciile de aprovizionare cu apă comparativ cu ritmul de creștere a valorii vânzărilor, în anul 2012 este mai mic cu 18% iar în anul 2013 cu 55%
- Ritmul de creștere a costului la serviciile de aprovizionare cu apă comparativ cu ritmul de creștere a volumului de vânzări, în anul 2012 este mai mare cu 2% iar în anul 2013 este mai mic cu 22%.
- Evoluția costului la serviciile de canalizare a înregistrat creștere pe parcursul perioadei analizate, în special se observă dinamica de creștere înregistrată în anul 2013 comparativ cu anii 2011 și 2012, fiind cauzată de majorarea consumului la energia electrică.
- Ritmul de creștere a costului la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a valorii vânzărilor, în anul 2012 este mai mare cu 1% iar în anul 2013 este mai mare cu 36%.
- Ritmul de creștere a costului la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a volumului de vânzări, în anul 2012 este mai mic cu 2% iar în anul 2013 este mai mare cu 68%.

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 49. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,



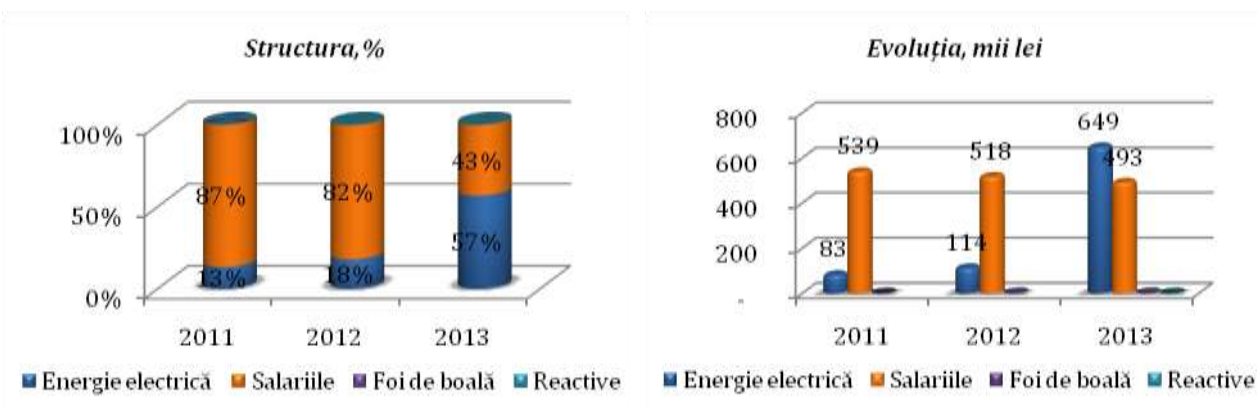
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 ne reflectă un trend fluctuant pe parcursul perioadei analizate, înregistrând o ascensiune în anul 2012 și o descensiune în anul 2013.
- Evoluția ascendentă înregistrată în anul 2012 a fost cauzată de consumurile mari la energia electrică.
- Consumul de energie electrică este principalul factor de influență în formarea costului la apă. Cauzele care generează consumul înalt de energie electrică sunt:
 - ✍ scurgerile de apă:
 - cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
 - provocate de erori de contorizare
 - pierderi și deversări la înmagazinare
 - pierderi pe branșamente până la punctul de contorizare
- Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate). În anul 2013, în secția de aprovizionare cu apă erau angajați 21 muncitori direcți la producere cu un salariu mediu calculat de 1974 lei/lună/persoană, inclusiv fondul social și medicina. Salariul mediu calculat pe perioada de analiză este în descreștere în anul 2013 față de anul 2011 cu 334 lei iar față de anul 2012 cu 641 lei.

În Tabelul 49 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 50 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

Figura 50. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Evoluția costului la serviciile de canalizare înregistrează un trend ascendent pe parcursul perioadei analizate, în special se observă dinamica de creștere înregistrată în anul 2013.
- Principalii factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare erau până în anul 2012 salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical) și mai apoi energia electrică iar în anul 2013 consumurile de energie electrică au crescut esențial ceea ce a provocat creșterea esențială a costului.

- Consumurile de energie electrică au crescut în anul 2013 din considerentul primirii în gestiunea economică a stației de epurare de la primăria or. Călărași iar până în anul 2013 consumurile de energie electrică la sectorul de canalizare erau formate de la consumurile stațiilor de pompare.
- Evoluția cheltuielilor salariale a înregistrat o descensiune în perioada analizată, datorită diminuării numărului de angajați de la 15 angajați în anul 2011 la 14 angajați în anul 2013 iar salariul mediu lunar sa menținut la același nivel, în mediu cca. 3000 lei lună.

$$\text{Salariul mediu lunar} = \frac{\text{Salariul anual (inclusiv impozitele salariale)}}{\text{Numărul de angajați pe sector de activitate}}$$

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 50 sunt reflectate cheltuielile Întreprinderii și evoluția acestora în dinamică în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

Tabelul 50. Analiza cheltuielilor în dinamică

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Vânzări nete totale, mii lei	6 357	7 736	8 910	100%	122%	140%
Vânzări nete la serviciile de apă și canalizare, mii lei	4 517	5 225	6 609	100%	116%	146%
Apă	3 032	3 722	4 418	100%	123%	146%
Canalizare	1 485	1 502	2 191	100%	101%	148%
Volumul de vânzări, mii m3	348	360	397	100%	103%	114%
Apă	211	218	237	100%	103%	113%
Canalizare	137	142	159	100%	104%	116%
Cheltuielile comerciale, mii lei	62	37	58	100%	59%	93%
Cheltuieli general administrative, mii lei	1 998	1 958	1 932	100%	98%	97%
Alte cheltuieli, mii lei	2 065	2 118	2 121	100%	103%	103%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Conform Tabelul 50, ne demonstrează că pe parcursul perioadei analizate cheltuielile comerciale și general administrative sunt în descresștere comparativ cu anul de bază iar alte cheltuieli operaționale sunt într-o ușoară creștere.
- Evoluția cheltuielilor din activitatea operațională în raport cu vânzările nete totale și cu valoarea și volumul vânzărilor la serviciile de apă și canalizare sunt în descresștere sau într-un ritm de creștere mai mic (alte cheltuieli operaționale).

În continuare vom analiza structura și evoluția cheltuielilor pentru a determina factorii de influență la modificarea acestora.

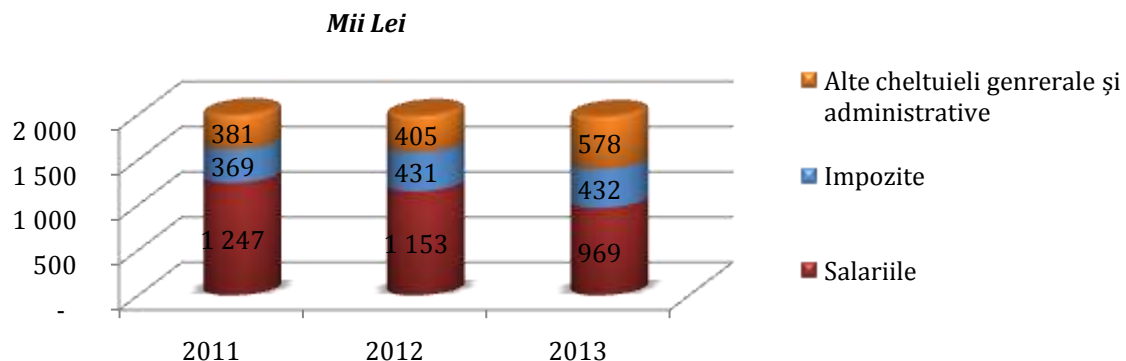
Cheltuielile comerciale

Cheltuielile comerciale sunt formate doar din cheltuielile de transport privind desfacerea, ceea ce influențează la formarea cheltuielilor comerciale și evoluția acestora.

Cheltuieli generale și administrative

Pentru identificarea factorilor de influență la formarea cheltuielilor generale și administrative se va efectua analiza structurală a acestora.

Figura 51. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

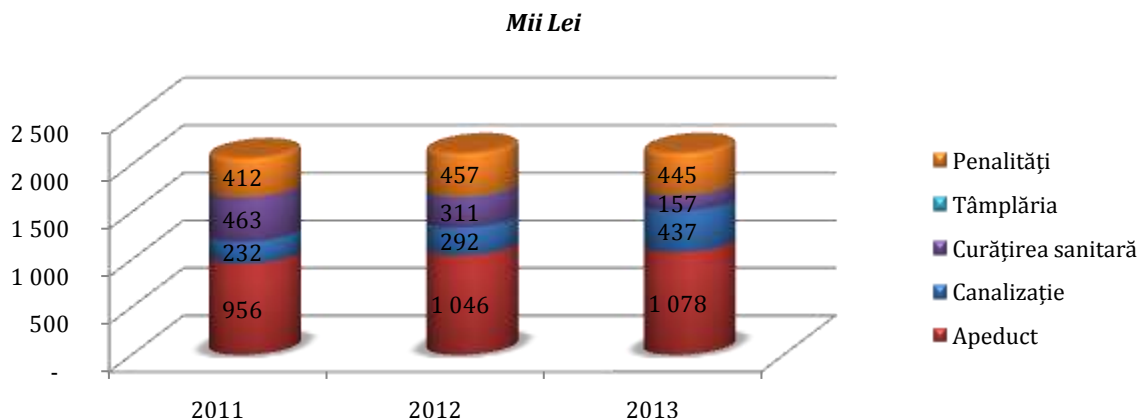
Alte cheltuieli general-administrative includ toate cheltuielile nesemnificative înregistrate în perioada respectivă și ele variază de la an la an.

Constatări:

- *Evoluția cheltuielilor generale și administrative, înregistrează o dinamică descendentă comparativ cu anii precedenți și cu valoarea și volumul vânzărilor.*
- *Cheltuielile general-administrative constituia de la 31% la 22% din vânzări.*
- *Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt salariile și impozitele salariale.*
- *Evoluția salariului este în descreștere.*
- *Personalul administrativ la ÎM Gospodăriei Comunal-Locative Călărași” constituia 28 persoane în anul 2013, iar salariul mediu lunar calculat pentru acest personal constituia 2 883 lei/pers/lună.*

🔗 Alte cheltuieli operaționale

Figura 52. Structura și evoluția altor cheltuieli operaționale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- Alte cheltuieli operaționale reprezintă cca. 32% din vânzări în anii 2011 și 24% în anul 2013.
- În componența altor cheltuieli operaționale se includ cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate cum ar fi:
 - Apeduct
 - Canalizare
 - Curățirea sanitară
 - Tâmplăria
- Evoluția altor cheltuieli operaționale înregistrează o ușoară creștere pe parcursul perioadei analizate. Principalii factori ce cauzează creșterea sunt creșterea cheltuielilor indirecte la sectoarele de activitate apeduct și canalizare.
- Penalitățile se mențin aproximativ la același nivel pe parcursul perioadei analizate și ele reprezintă cca. 6% din vânzări.

Concluzii:

La efectuarea analizei rezultatelor financiare sa constatat că, calculația serviciilor se efectuează pe sectoare și tipuri de activitate, însă la calculația costului pe sectoare de activitate sunt incluse doar cheltuielile directe iar cele indirecte sunt repartizate pe sectoare de activitate la alte cheltuieli operaționale, ceea ce nu permite efectuarea unei analize mai obiective a costului pe sectoare de activitate.

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 51. Fluxul mijloacelor bănești, lei

	2011	2012	2013
Activitatea operațională			
Total încasări	7 018 277	8 843 689	9 975 582
Total plăți	8 046 368	8 861 797	9 969 047
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-1 028 091	-18 108	6 535
Activitatea de investiții			
Total încasări	1 067 267	0	0
Total plăți			
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	1 067 267	0	0
Activitatea financiară			
Total încasări	0	0	0
Total plăți	0	0	0
Fluxul net MB din Activitatea financiară	0	0	0
Fluxul net din activitatea economico-financiară	39 176	-18 108	6 535
Încasări excepționale ale mijloacelor bănești			
Flux net total	39 176	-18 108	6 535
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	3 693	42 869	24 761
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	42 869	24 761	31 296

Sursa: Fluxul Mijloacelor Bănești al ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Constatări:

- *Pe parcursul a primilor doi ani de analiză, fluxul net din activitatea operațională este negativ, de oarece plățile din activitatea operațională au depășit încasările.*
- *Mijloacele bănești necesare pentru efectuarea plăților operaționale au fost obținute în anul 2011 din activitatea de investiții și anume din comercializarea mijloacelor fixe cu acordul consiliului local și din subvențiile primite de la primăria or. Călărași.*
- *În anul 2013 fluxul net din activitatea operațională a înregistrat o evoluție pozitivă.*

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, 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 52. Analiza indicatorilor de profitabilitate

Indicatori	2011	2012	2013
Marja profitului brut (MPB)	35,5%	45,6%	50,8%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-26,5%	-5,8%	8,2%
Marja profitului net (MPN)	-17,1%	-2,1%	368,0%
Marja costului vânzărilor	64,5%	54,4%	49,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-11,6%	-1,7%	79,2%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-6,3%	-0,9%	67,1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv și o evoluție ascendentă pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 44%.

Deși Marja Profitului Brut este pozitivă, în anii 2011 și 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, iar în anul 2013 valoarea profitului brut acoperă valoarea cheltuielilor operaționale respectiv Întreprinderea înregistrează profit din activitatea operațională în această perioadă de cca. 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:

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

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:

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

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, marja profitului net înregistrează un nivel negativ în anii 2011 și 2012, ceea ce demonstrează că activitatea acesteia înregistrează pierderi, iar în anul 2013 Întreprinderea generează profit și respectiv marja profitului net este pozitivă de cca. 368%.

Marja profitului net este mai mare decât valoarea vânzărilor nete de 3,68 ori deoarece în această perioadă Întreprinderea a primit în gestiunea economică de la Primăria or. Călărași: stația de pompare; stația de epurare; colectoare de canalizare și rețelele externe de canalizare fiind înregistrate ca profit din activitatea financiară.

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 52 se observă că în situația ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează un nivel negativ în primii doi ani de analiză ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii înregistrează pierderi în această perioadă, 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 de analiză, cauzată de pierderile înregistrate în această perioadă, 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 calculului sunt utilizate activele circulante (cele mai lichide) și datoriile pe termen scurt.

Tabelul 53. Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatori	2011	2012	2013
Rata lichidității curente (Current Ratio) (1,5-2,5)	0,33	0,36	0,44
Rata lichidității rapide (Quick Ratio) (0,7-1,0)	0,22	0,27	0,33
Rata lichidității absolute (Cach Ratio) (0,2-0,3)	0,01	0,00	0,01

Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 de cca. 2,2 ori activele curente.

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

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

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

Conform calculului efectuate la ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” și prezentate în Tabelul 53, *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 absolute (Rla) arată în ce măsură pot fi acoperite datoriile pe termen scurt din contul mijloacelor bănești disponibile și a investițiilor pe termen scurt:

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

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

În cazul ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” *nivelul ratei lichidității absolute 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.*

Concluzii:

Ratele de lichiditate se află sub limitele admisibile, ceea ce presupune că Întreprinderea, pe parcursul perioadei analizate se confrunta cu mari probleme financiare.

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 54 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 54. Viteza de rotație

Indicatori		2011	2012	2013
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	56	54	55
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	59	49	34
Viteza de rotație a activelor	ori	0,37	0,45	0,27

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași” este în mediu de 55 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”.

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 59 zile în anul 2011 scăzând până la 34 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 0,27 în anul 2013 și 0,45 în anul 2012. 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. Descreșterea indicatorului vitezei de rotații a activelor este explicată prin faptul creșterii valorii activelor în anul 2013 de cca. 2,8 ori.

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

Tabelul 55. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	12 074 563	12 080 306	34 186 457
Valoarea creditului suplimentar admisibil	4 140 277	3 938 007	26 746 766
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	-3 237 689	-3 202 341	-2 446 846
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	4 140 277	3 938 007	26 746 766

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Calculule efectuate și prezentate în Tabelul 55, 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.

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

Tabelul 56. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	12 074 563	12 080 306	34 186 457
Valoarea creditului suplimentar admisibil	7 275 172	7 078 706	29 814 321
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	-3 237 689	-3 202 341	-2 446 846
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	7 275 172	7 078 706	29 814 321

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

O dată cu excluderea valorii finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, valoarea creditelor suplimentar admisibile crește, decât în cazul precedent.

Analiza riscului de faliment

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

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

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

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

Tabelul 57. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
X1 - capital circulant / total active	-0,194	-0,186	-0,050
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,047	-0,059	0,640
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,063	-0,009	0,671
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	6,085	5,443	7,763
X5 - cifra de afaceri / total active	0,369	0,448	0,182
Funcția Z	2,546	2,518	6,034
Probabilitatea de faliment	situație nu este clară	situație nu este clară	risc de faliment nu există

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

Dacă funcția Z are limitele de:

- $\leq 1,23$ – situație este critică;
- $> 1,23$ și $\leq 2,89$ – situație nu este clară;
- $> 2,9$ – risc de faliment nu există.

În tabelul de mai sus, conform rezultatelor obținute a funcției Z demonstrează că, la ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, pe parcursul perioadei analizate, nu a existat risc de faliment.

Analiza pragului de rentabilitate

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

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

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

În cazul ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

Tabelul 58. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2011	2012	2013
Pragul de rentabilitate	Lei	11 655 895	8 996 825	8 113 714
„Intervalul de siguranță”	%	-83%	-16%	9%
Influența valoarea vânzărilor	%	-	0,33	0,15
Influența cheltuielilor	%	-	-0,02	-0,02
Influența tarifelor	%	-	0,36	0,12

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, 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 „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”, modificarea intervalului de siguranță a fost influențată de cheltuieli.

3.4 Analiza SWOT

3.4.1 Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Repartizarea clară a angajaților pe sectoare + Facilitarea luării deciziilor strategice prin implicarea Consiliului administrativ + Racordarea deciziilor operative la cerințele Primăriei și societății (prin participarea la ședințele Primăriei) + Preluarea bunelor practici de la companii similare în domeniu (mai mult la documentație) + Crearea unor dări de seamă anuale către Fondator la inițiativa întreprinderii + Practica de evaluare a angajaților (mai mult în protecția muncii) + Sistem de control intern riguros (control operațional regulat) + Politicile de personal sunt în conformitate cu legislația + Sistem disciplinar, și de securitate a muncii dezvoltat + Creșterea anuală a productivității muncii + Salarii relativ medii pentru categoriile de specialiști 	<ul style="list-style-type: none"> – Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță) – Lipsa analizei eficienței investițiilor – Documentele care reflectă structura organizatorică sunt învechite (organigrama, fișe de post doar pe aparatul administrativ), există dublări de funcții (la subordonare) – Lipsa Regulamentelor interne care ar reflecta procesele pe domenii de activitate și procedurile existente – Reducerea din timpul conducerii pentru activități strategice prin implicarea acestora excesiv în controlul zilnic operațional – 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) – Utilizarea metodelor de comunicare învechite (mai mult pe suport de hârtie) – Lipsa unui sistem clar de motivare în baza anumitor indicatori de performanță – Lipsa analizei eficienței resurselor umane (prin indicatori concreți, în dinamică), necorespunderea unor posturi cu necesarul de personal – Lipsa unui sistem de formare profesională (plan de instruire) – Rata mare de fluctuație a personalului – Reducerea salariului mediu în apă-canalizare și la personal administrativ
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Ridicarea competenței angajaților prin instruirile organizate de AMAC ! Implementarea proiectelor investiționale preconizate ! Oportunitatea de a servi drept model de buni practici în domeniu (în caz de valorificare a sistemului de premiere, și de completare a documentației necesare – regulamente, fișe de post, indicatori) ! Continuarea colaborării cu alte companii similare în domeniu pentru a prelua experiența 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Riscul de neacoperire cu personal (în caz de lipsa a sistemului de motivare, formare profesională și în lipsa analizei eficienței resurselor umane) ✘ Riscul de a nu trece la proiecte investiționale (în caz de neclaritate în obiectivele strategice) ✘ Riscul de a nu pierde flexibilitatea la schimbările mediului (în caz de analize economice modeste, precum și de control operațional excesiv în detrimentul activităților strategice) ✘ Dezaprobarea în continuare a Consiliului orășenesc a majorării de salarii pentru întreprindere (va condiționa ulterior și riscul neacoperirii cu personal, și majorarea fluctuației cadrelor)

3.4.2 Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none">+ Cerere considerabilă de servicii de alimentare cu apă potabilă+ Posibilități de creștere a numărului de consumatori+ Proiecte de execuție de alimentare cu apă și de canalizare în proces de implementare și pregătite pentru a fi implementate+ Posibilități de valorificare a resurselor de apă a municipiului Chișinău sau a conductei Prut – Cornești;	<ul style="list-style-type: none">– Orizonturile acvifere din zona orașului nu au apă conformă cu standardele de calitate. Prezența în apă a fluorului complică mult tratarea apei la sursă.– Lipsa unui studiu privind sursele alternative de alimentare cu apă conformă standardelor de calitate– Lipsa unui Master Plan privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Călărași– Rețele de alimentare cu apă învechite cu durată de viață aproape expirată– Rețele de alimentare cu apă amplasate pe terenuri private. Imposibilitate de monitorizare și reparații, lichidare operativă a scurgerilor de apă.
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none">! Posibilități de dezvoltare regională a serviciilor de alimentare cu apă (etapa I)! Necesități și cerere de extindere a rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare și respectiv a numărului consumatorilor.	<ul style="list-style-type: none">⚡ Apa subterană este posibil de tratat cu tehnologii avansate și costuri mari, ceea va diminua suportabilitatea tarifului⚡ Riscuri sporite de îmbolnăvire a populației pe motivul apei destinate consumului uman neconforme cu standardele de calitate⚡ Riscuri sporite de îmbolnăvire a copiilor, inclusiv a celor sugaci de maladii ce sunt provocate de calitatea apei destinate consumului uman și care conține concentrații sporite de amoniu și fluor.⚡ Necanalizarea unor zone ale orașului vor contribui la sporirea poluării bazinului râului Bâc, care este clasificat cu un grad avansat de impurificare a apei.

3.4.3 Marketing și relații cu consumatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Existența unei subdiviziuni separate, specializate pe lucru cu consumatorii + Existența ghișeului unic + Program electronic de evidență a consumatorilor, atât persoane fizice, cât și persoane juridice + Nivel înalt de contorizare a consumatorilor + Sistem bine organizat de colectare a achitărilor curente și a datoriilor de la consumatori 	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel redus de contractare a consumatorilor – Lipsa unor proceduri bine definite de lucru cu consumatorii, la fiecare dintre etapele care implică interacțiunea cu aceștia – 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 – Utilizarea în procesul de lucru cu consumatorii de documente neactualizate la necesitățile și specificul activității curente ale Întreprinderii – Posibilități limitate ale sistemului de evidență a consumatorilor – Lipsa unui program electronic integrat de evidență a consumatorilor atât persoane fizice, cât și persoane juridice – Lipsa unor campanii permanente de inventariere a stării tehnice a rețelelor interne și a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor – Caracter descentralizat și dezorganizat al procesului de verificare metrologică – 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 – Evaluarea furnizorilor Întreprinderii este efectuată doar din punct de vedere al prețurilor, nu și a calității, termenelor de livrare
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași ! Intrarea în vigoare la 14.09.2014 a Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare²⁴ ! Posibilități de extindere a serviciilor în oraș și localitățile adiacente 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Prezența fenomenului de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și/sau de canalizare ✘ Prezența surselor proprii de apă la o mare 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) ✘ Lipsa suportului decizional, tehnic și financiar din partea APL în desfășurarea activităților, la nivelul cărora are loc interacțiunea nemijlocită cu consumatorul (contractare, montare și exploatare contoare, colectare datorii ș.a.) ✘ Refuz din partea consumatorilor de a realiza activitățile ce țin de exploatarea contoarelor (verificare metrologică, repararea sau înlocuirea contoarelor cu termen expirat etc.), în condițiile costurilor financiare și de timp substanțiale

²⁴ 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"> + Evidența contabilă este ținută parțial automatizată + Întreprinderea elaborează anual politica de contabilitate + 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 + Din anul 2014 se face planul de lucru pe sectoare de activitate + Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate + Viteza de rotație a datoriilor creditoare este relativ normală 	<ul style="list-style-type: none"> – Lipsa unei strategii investiționale – Planificarea bugetară pe întreprindere nu se efectuează – Controlul planului de lucru nu se efectuează – Nivel scăzut de auto-finanțare a investițiilor – Nivel critic de lichiditate a întreprinderii – Gestionarea ineficientă a creanțelor – Gestiunea financiară incorectă a patrimoniului public din lipsa bazei legale bine definite de transmitere în gestiunea economică bunurile unității administrativ-teritoriale – La calculația costului pe activitate reflectat în Raportul de Profit și Pierderi nu se include cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Întreprinderea dispune de programul contabil automatizat 1C vers. 8.3 ! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Grad înalt de suportabilitate a tarifului pentru populație ✘ Diferență mare dintre tariful pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenții economici, instituții bugetare

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 legal²⁵, 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.

²⁵ 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.

ÎNTRERINDERA	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	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” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL													
Gradul de asigurare cu documentație internă	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fișe de post pentru aparatul administrativ ✓ fișe de post pentru muncitori ✓ regulament intern pe companie ✓ regulamente pe secții/sectoare ✓ contracte individuale de muncă ✓ organigramă ✓ regulament de salarizare/premiere ✓ contract colectiv de muncă 	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"> ✓ forme de raportare către Fondator ✓ raportarea regulată ✓ control exercitat de către Fondator ✓ participarea managementului ÎM la ședințele Primăriei 	1 element = 1 punct	1	1	4	4	2	1	3	3	3	1	1

ÎNTEPRINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	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” Ocnia	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Eficiența sistemului de raportare intern	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rapoarte formalizate ✓ raportare regulată ✓ operare cu date primare ✓ operare cu date secundare ✓ datele din rapoarte stau la baza planificării strategice 	1 element = 1 punct	1	1	3	3	2	3	3	4	5	1	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dotarea cu tehnica de calcul ✓ automatizarea evidenței personalului ✓ rapoarte electronice ✓ analize electronice a rezultatelor și a datelor statistice. 	1 element = 1 punct	1	1	3	2	1	2	1	4	3	1	1

ÎNTRERINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	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” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Capacitatea de atragere a finanțării externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ existența unității de personal responsabile pentru identificarea și aplicarea la noi surse de finanțare ✓ implicarea Fondatorului la atragerea investițiilor în sector și inițierea a noi proiecte ✓ aplicarea de sine stătătoare la noi surse de finanțare ✓ existența proiectelor cu finanțare externă implementate ✓ gradul de deschidere față de partenerii externi 	1 element = 1 punct	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	<ul style="list-style-type: none"> ✓ planuri investiționale ✓ bugete anuale ✓ planuri pe termen lung (3-5 ani) ✓ formalizarea obiectivelor 	1 element = 1 punct	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1

ÎNTEPRINDEREA	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	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” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Eficiența delegării sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ puține suplینiri de funcții ✓ delegări de funcții administrative ✓ delegări de funcții operaționale 	1 element = 1 punct	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
Gestiunea Resurselor Umane													
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 ²⁶	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

²⁶ La întreprindere nu există sector de servicii pentru canalizarea apelor uzate. De aceea nu este necesitate de personal și nu se calculează salarii.

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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	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
Indici agregați	0,26	0,08	0,70	0,69	0,19	0,50	0,60	0,88	0,70	0,11	0,35				

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 capitolele 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” Ocnița 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 13*.

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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	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
Indici agregați	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84				

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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	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 ³ /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 ³ de apă dobândită	kw/h/m ³	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24

ÎNTEPRINDEREA	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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	
		DENUMIRE INDICATOR											
	Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m ³	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87
	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 ²⁷ /45 ₂₈	79	60	75	86	94	61,9	69
Evacuarea apelor uzate													
	Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	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 ³	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62

²⁷ Pentru orașul Cimișlia

²⁸ Pentru zona de deservire a ÎM ”Servicii Publice Cimișlia”

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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	4,3	41,6	18,1	-	-	10,6	18,3	4,1	-	13,0	11,0
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 m3/km/an
 3. Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită, kW/h/m3
 4. Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată, kW/h/m3
 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:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, \%} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m3} - \text{Volumul apei facturate, mii m3}}{\text{Volumul apei dobândite, mii m3}} \times 100\%$$

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 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 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/m3.

- 4. Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată, kW/h/m3**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei facturate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa facturată, kW / h / m3} = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist. apă, kW / h}}{\text{Volumul apei facturate, m3}}$$

Consumul specific de energie electrică per un m3 de apă 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 4,8 kW/h/m3 pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 0,04 kW/h/m3 pentru Glodeni, valoarea mediană de 2,59 kW/h/m3 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/m3.

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 1m3 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:

$$\text{Utilizarea capacității de producție apă} = \frac{\text{Volumul de apă dobândit, m3/an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a surselor de apă, m3/an}} \times 100\%$$

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 m³ de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m³
2. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³
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:

$$\text{Consumul specific de e. el. pentru apa uzată recepționată de SE, kw /h/m}^3 = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică pentru transportare ape uzate, kW /h}}{\text{Volumul apei uzate recepționată de SE, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă uzată recepționată de SE, 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 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:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa uzată facturată, kW / h / m}^3 = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist canalizare, kW /h}}{\text{Volumul apei uzate facturate, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³ este un indicatori 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:

$$\text{Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, \%} = \frac{\text{Volumul de apă uzată recepționată de SE, m}^3/\text{an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a stației de epurare, m}^3/\text{an}} \times 100\%$$

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 Ocnița.

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

ÎNTEPRINDEREA	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 Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
Alimentarea cu apă (indici agregați)													Valori fizice			
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
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m ³ /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 ³	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 ³	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	%	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

ÎNTEPRINDEREA	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 Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
alimentare cu apă																
Media indicilor agregati		0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65				
Evacuarea apelor uzate (indici agregati)													Valori fizice			
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	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 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m ³	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
Media indicilor agregati		0,19	0,50	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51				

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" Edineț 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 canalizare²⁹ 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.

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.

²⁹ 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)

ÎNTEPRINDEREA		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
DENUMIRE INDICATOR														
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 ³⁰	NU	DA ³¹	NU	NU	DA ³²	DA ³³	DA ³⁴	DA ³⁵	DA ³⁵	NU	NU
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Automatizarea	PF	DA/NU	DA – 1	DA ³⁶	DA ³⁷	DA ³⁸	DA ³⁹	DA ³⁹	DA ³⁹	DA ³⁶	DA ³⁹	DA ³⁹	DA ³⁹	DA ³⁹

³⁰ 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

³¹ 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

³² 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

³³ 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

³⁴ 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

³⁵ 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

³⁶ Program Infosapr

³⁷ Excel

³⁸ Program de evidență contabilă 1C

ÎNTEPRINDEREA		Indicato r	Calcul indicator	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														
evidenței consumatorilor			NU - 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PJ		DA - 1	DA³⁶	DA³⁸	DA³⁸	DA³⁸	DA³⁹	DA³⁹	DA³⁹	DA³⁸	DA³⁹	NU	DA³⁷
			NU - 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Nivel de contractare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PF}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	PJ	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	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	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PF}$	91	73	99,6	92	100	98	95	93	98	98	98
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98
	PJ	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

³⁹ Program special

ÎNTEPRINDEREA	Indicato r	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 Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Indici agregați			0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78

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” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Automatizarea evidenței contabile	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
Planificarea și Bugetarea	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
Marja profitului brut la serviciul de apă	%		29	-43	59	14	-4	18	8	22	-1	-64	19
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,76	0,17	1,00	0,63	0,49	0,67	0,59	0,70	0,51	0,00	0,67
Marja profitului brut la serviciul de canalizare	%		-25	43	48	-	2	11	17	28	-1	93	28
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,00	0,58	0,62	-	0,23	0,31	0,36	0,45	0,20	1,00	0,45
Lichiditatea curentă	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” 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													
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	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	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	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	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	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	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	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:

$$\text{Lichiditatea curentă} = \frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

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” Fălești și este cauzată de valoarea mijloacelor fixe primite 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.

$$\text{DRc} = (\text{Creanțe} / \text{Vânzări nete}) * 365 \text{ zile}$$

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:

$$\text{DPdc} = (\text{Datorii Comerciale pe Termen Scurt} / \text{Vânzări nete}) * 365 \text{ zile}$$

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Apă-Canal” Ocnița 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:

$$\text{NÎ} = (\text{Datorii Totale} / \text{Active Totale}) * 100$$

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” Fălești cu 0,61 puncte, iar la latura opusă se află ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca cu un scor de 0,33 puncte.

Politica Tarifară

ÎNTREPRINDEREA 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” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	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 ⁴⁰	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 ¹⁷	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

⁴⁰ Numai pentru serviciul apă

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 Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
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

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:

$$\begin{aligned} & \text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} \\ & = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\% \end{aligned}$$

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:

$$\begin{aligned} & \text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} \\ & = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\% \end{aligned}$$

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 Ocnița.

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:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată} \\ = \frac{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru agenți economici, lei/m3}}{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru populație, lei/m3}}$$

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**

DENUMIRE INDICATOR	ÎNTEPRINDEREA															
	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 Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani					
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	

ÎNTEPRINDEREA DENUMIRE 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 Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
	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
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
Media indicilor agregati	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,50				

Comentarii:

Conform indicilor agregați 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 AGREGAȚI CUMULATIVI

În tabelul de mai jos putem vedea valorile medii cumulative a indicilor agregați pe fiecare întreprindere, care în final ne arată clasamentul fiecărei ÎM una față de alta.

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											
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL	0,26	0,08	0,7	0,69	0,19	0,5	0,6	0,88	0,7	0,11	0,35
GESTIUNEA RESURSELOR UMANE	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Alimentarea cu apă	0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Evacuarea apelor uzate	0,19	0,5	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51
MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII	0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78
MANAGEMENT FINANCIAR	0,51	0,33	0,7	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52
POLITICA TARIFARĂ	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,5
TOTAL CUMULATIV	0,46	0,42	0,58	0,48	0,55	0,56	0,56	0,62	0,64	0,35	0,59
	8	9	4	7	6	5	5	2	1	10	3

ANEXE

Anexa 1. Costul serviciilor auxiliare prestate de ÎM "Gospodăria comunal locativă" Călărași

No	Servicii	Preț
1.	Condiții tehnice la persoane juridice la rețeaua de apeduct	207.60
2.	Condiții tehnice la persoane juridice la rețeaua de canalizare	207.60
3.	Condiții tehnice la persoane fizice la rețeaua de apeduct	170.64
4.	Condiții tehnice la persoane fizice la rețeaua de canalizare	170.64
5.	Montarea contorului de apă	125.15
6.	Plata pentru conectarea populației la canalizare	133.91
7.	Taxa pentru reconectare la rețelele de apă a consumatorilor deconectați	292.75
8.	Mașină cu apă pentru populație din or. Călărași	500.15
9.	Mașină cu apă pentru bugetarii din or. Călărași	592.79
10.	Mașină cu apă pentru agenții economici din or. Călărași	615.20
11.	Mașină cu apă pentru populație din raionul Călărași	800.64
12.	Mașină cu apă pentru agenții economici și bugetari din raionul Călărași	971.56
13.	Suflarea canalizației/oră	422.27
14.	Transportarea deșeurilor lichide de la populație din or. Călărași	466.96
15.	Transportarea deșeurilor lichide de la agenții economici din or. Călărași	550.36
16.	Transportarea deșeurilor lichide de la bugetarii din or. Călărași	520.74
17.	Transportarea deșeurilor lichide de la populație din raionul Călărași (până la 50 km)	695.69
18.	Transportarea deșeurilor lichide de la populație din raionul Călărași (până la 100 km)	960.15
19.	Transportarea deșeurilor lichide de la populație din satele până la 25 km (Nișcani, Podiș, Vatamaneasca, Tuzara, Seliște, Sipoteni, Răciula, Novaci)	466.96
20.	Transportarea deșeurilor lichide de la agenții economici și bugetari din raionul Călărași (până la 50 km)	749.47
21.	Transportarea deșeurilor lichide de la agenți economici și bugetari din raionul Călărași (până la 100 km)	1013.93
22.	Tractor T-40/oră	329.84
23.	Excavator / oră	480.32
24.	Autogreder/oră	571.50
25.	Gaz-53/ oră	426.78
26.	UAZ-452/oră	235.67
27.	Aparat de sudat/ 1 oră	208.99
28.	Rezervarea unui loc la cimitir pe un termen nelimitat	250.00
29.	Săpatul unei gropi la cimitir	355.00
30.	Mașina pentru servicii funerare	380.00
31.	Evidența locurilor la cimitir	120.00

Sursa: ÎM "Gospodăria comunal locativă" Călărași

Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică

Planul de lucru pe anul 2014 pe sectoare de producere

Sectoare de producere	Un. măsură	Plan 2014	Trim. I	Trim II	Trim. III	Trim. IV
I. Sectorul aprovizionare cu apă						
Dobândirea apei	m/m3	450	112.5	112.5	112.5	112.5
Realizarea apei, inclusiv	m/m3	250	62.5	62.5	62.5	62.5
Populația	m/m3	200	50	50	50	50
Bugetarii	m/m3	29	7.25	7.25	7.25	7.25
Agenții economici	m/m3	21	5.25	5.25	5.25	5.25
Venitul de la realizarea apei, inclusiv		4700	1175	1175	1175	1175
Populația	m/lei	3300	825	825	825	825
Bugetarii	m/lei	812	203	203	203	203
Agenții economici	m/lei	588	147	147	147	147
Cheltuieli de la realizarea apei	m/lei	4400	1100	1100	1100	1100
Profit + / Pierderi -	m/lei	+300	+75	+75	+75	+75
II.Stația de purificare						
Purificarea apelor reziduale, inclusiv	m/m3	168	42	42	42	42
Populația	m/m3	109	27.25	27.25	27.25	27.25
Bugetarii	m/m3	28	7	7	7	7
Agenții economici	m/m3	31	7.75	7.75	7.75	7.75
Venitul de la purificarea apelor reziduale, inclusiv		2447				
Populația	m/lei	1090	611.75	611.75	611.75	611.75
Bugetarii	m/lei	644	161	161	161	161
Agenții economici	m/lei	722	180.5	180.5	180.5	180.5
Cheltuieli	m/lei	2300	575	575	575	575
Profit + / Pierderi -	m/lei	+147	+36.75	+36.75	+36.75	+36.75
III.Sectorul de reparație, construcție, tâmplărie						
Venit	m/lei	673.4	168.35	168.35	168.35	168.35
Cheltuieli de la realizarea apei	m/lei	573.4	143.35	143.35	143.35	143.35
Profit + / Pierderi -	m/lei	+100	+25	+25	+25	+25
IV.Sectorul de curățire sanitară						
Transportarea deșeurilor solide	m/m3	10.4	2.4	2.8	2.8	2.4
Venit	m/lei	800	200	200	200	200
Cheltuieli	m/lei	780	195	195	195	195
Profit + / Pierderi -	m/lei	+20	+5	+5	+5	+5
V.Amenajarea orașului						
Venit	m/lei	1312.2	328.05	328.05	328.05	328.05
Cheltuieli	m/lei	1312.2	328.05	328.05	328.05	328.05
Profit + / Pierderi -	m/lei	-	-	-	-	-
VI.Serviciul funerar						
Venit	m/lei	60	15	15	15	15
Cheltuieli	m/lei	60	15	15	15	15
Profit + / Pierderi -	m/lei	-	-	-	-	-
VII.Fondul locativ						
Venit	m/lei	26	6.5	6.5	6.5	6.5
Cheltuieli	m/lei	10	4	4	4	4
Profit + / Pierderi -	m/lei	16	2.5	2.5	2.5	2.5
Venitul total de la serviciile prestate	m/lei	10018.6	2504.65	2504.65	2504.65	2504.65
Cheltuieli totale de la serviciile prestate	m/lei	9441.6	2360.4	2360.4	2360.4	2360.4
Profit + / Pierderi -	m/lei	+577	+144.25	+144.25	+144.25	+144.25

Extras din Programul de acțiuni privind pregătirea orașului și instituțiilor subordonate Primăriei pentru activitate în perioada rece a anilor 2014-2015

Nr	Denumirea acțiunilor preconizate	Termenul de îndeplinire	Sursa de finanțare (mii lei)	Responsabil de îndeplinire
Domeniul Gospodăriei Comunală și sectorul Termoficare				
1	Exemplu: Reparația acoperișului la cazangeria Nr.2	Mai-iunie	_	Șef sector
2	Etc.			
Sectorul Stația de epurare				
1	Exemplu: de reparat țevile la intrarea în reactoare	Octombrie-noiembrie	_	Șef sector
2	Etc.			
Sectorul apă-canal				
1	Exemplu: de reparat bazinul de 250m3 stația niv.II	August-septembrie	_	Șef sector
2	Etc.			
Sectorul amenajare și curățenie				
1	Exemplu: depozitarea materialului antiderapant 500m3 de nisip și kg sare	Octombrie-noiembrie	Bugetul local	Șef sector
2	Etc.			
Măsuri întreprinse de către Primărie				
1	Crearea în continuare a asociațiilor de locatari apartamentele privatizate cu elaborarea unui plan de acțiuni în crearea asociațiilor	Permanent		Primăria orașului și ÎM GCLC
2	Etc.			
Măsuri întreprinse de către Primărie în domeniul Mediului				
1	Întreținerea accesului la platformele pentru acumularea gunoierului			Gh. Stratan
2	Etc.			
Domeniul asistență socială				
1	Conștientizarea populației în vederea aprovizionării cu lemne, agent termic pentru sezonul rece			Consilierii CO, asistenții sociali
2	Etc.			
Măsuri administrație publică				
1	Comitetul local pentru situație excepțională – împreună cu Consiliul local, vor lua măsuri necesare pentru limitarea și înlăturarea unor situații de urgență apărute în perioada toamnă-iarnă 2014-2015			Primarul orașului
2	Etc.			


Extras din Informația privind pregătirea ÎM GCLC pentru funcționare în perioada din toamnă-iarnă 2012-2013

Nr	Denumirea lucrărilor și acțiunilor	Unit. Măsură	Lucrările preconizate		Lucrări executate		Surse de finanțare			
			Volum	Cost (mii lei)	Volum	Cost (mii lei)	Buget de stat	Buget raional	Buget local	ÎM GCLC
I. Sisteme de alimentare cu apă										
1	Reparația: rețelelor exterioare	m, km	286							
	fântânilor arteziene	unități								
	etc.	unități								
2	Instalarea contoarelor: la bransamentele blocului locativ									
	apă potabilă	unități								
	apă caldă	unități								
	în apartamente:									
	apă potabilă	unități								
	apă caldă	unități								
II. Sisteme de canalizare										
3	Reparația: rețelelor exterioare	m, km								
	stațiilor de epurare a apelor reziduale	unități								
	etc.	unități								
III. Diverse										
4	Numărul total de consumatori (abonați) din fondul locativ	persoane	5400							
5	numărul total de contracte încheiate direct cu:	abonați	5147							
	gestionarul fondului locativ		4							
	consumatori din apartamente		5143							
6	Acțiuni intentate contra celor care nu achită plățile pentru serviciile prestate:		240							
	avertizări	abonați	240							
	acțiuni de judecată	abonați	--							
7	Deconectări de la sistemul centralizat de alimentare cu apă ale:		20							
	apartamentelor	abonați	20							
	blocurilor locative	unități	--							
IV. Situația economică-financiară										
Datorii debitoare						Datorii creditoare				
Nr		Total	Inc. istorice	Nr		Total	Inc. istorice			
	Total, inclusiv		2175767		Total, inclusiv		4039617			
1	Buget de stat		101586	1	Energia electrică		545782			
2	Bugete locale		98209	2	Buget de stat		81885			
3	Populația		855016	3	Bugete locale		113152			
4	Agenți economice		1120956	4	Buget asigurări sociale		2238105			
				5,,	Salarizare		1060693			

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 3. Extrase din documente care reflectă sistemul de raportare și evidență intern


Raport: Informația despre situația economică pe luna februarie 2013

Directorul I.M. "Gospodăria comunal-locativa Calarasi"
D-ul  Gh. Stratan

Informatie despre situatia economica pe luna februarie 2013 pe I.M.G.C.L.Calarasi

Venit din activitatea operationala	Venitul total	SC	Cheltueli admin.	Cheltueli de sector	Cheltueli totale	Profit (+) perderi (-)
1	2	3	4	5	4+5=6	2-6=7
Sectorul de apa	343957.48	0.213549	73452	217529.40	290981.40	(+52976.80)
Sectorul de canalizare	161045.27	-	34391	73384.22	107775.22	(+53270.05)
Sectorul de curatire sanitara	49315.51	-	10531	34599.59	45130.59	(+4184.92)
Sectorul de constructie si timplarie	45071.95	-	9625	25521.18	35146.18	(+9925.77)
Sectorul funerar	2669.14	-	570	179	749	(+1920.14)
Amenajarea orasului	109613	-	23408	81740.35	105148.35	(+4464.65)
Fondul locativ	630.65	-	135	-	135	(+495.65)
Transport	8046.40	0.213549	1718	2695.56	4413.56	(+3632.84)
Materiale vindute	140		30	140	170	(-30)
Arenda	-		-			
In total	720489.40		153860	435789.30	589649.3	(+130840.10)
Diferite venituri din ativitatea financiara	32369.49				42181	
In total	752858.89				631830.36	

SC – coeficientul din raportul cheltuelilor administrative la venitul operational. 153860.29 : 720489.40 =0213549
 SC ajuta la repartizarea cheltuelilor administrative la fiecare sector in dependenta de venit al fiecarui sector

Executat:  Maria Covaliov Contabil sef **Mariana Pirvu**

Raport: Repartizarea cheltuielilor administrative la stația de purificare pe I trims. 2014

Repartizarea cheltuielilor administrative la stația de purificare
pe I trim. 2014

Denumirea	Cheltuieli administr	Statia de purificare		
		Administer. SC= 0,249975	St de purif	total
Uzura fond fixe	3438.15	859.45	146439	147298
Salari aparat administr	198611.9	49648	31225	80873
Fondul social	45340.23	11333	7182	18515
Fondul medical	7885.25	1971	1249	3220
Energia electrica	31198.85	7799	179154	186953
Servicii bancare	9802.41	2450		2450
Salariul lucraților	57715.62	14427	122568	136995
Fondul social	13274.59	3318	28191	31509
Fondul medical	2308.63	578	4903	5481
Deplasari	41.20	10		10
Impozite totale	125808.14	31449		31449
Inclusiv				
Amenajarea	2705			
TVA	97255.83			
Imobil	8227.46			
Pe apa	17619.85			
Lemne	1752.10	438	602	1040
Pregatirea cadrelor (programa)	5775	1444		1444
Uzura inventarului	52967.42	13242	4651	17893
Diferite cheltuieli	18972.8	4743	7447	12190
Serviciu de telefon	10430.77	2607		2607
Benzina motorina	15236.47	3809	13654	17463
Gaz	14401.68	3600		3600
Apa	4228.7	1057		1057
Piese de schimb	6931.27	1733	6131	7864
Reparatia incaperii administrative				
Asigurari transport	1518.75	380	258	638
Penultime lumina	1371.87	343		343
Cheltuieli aferente	10394.71	2598		2598
Serviciu de transport				
Materiale la lichid avariilor				
Lucrari de terasament			4000	4000
Plata p/u poluarea mediul amb			7727	7727
Comp. chelt fabrica de cons			1443	1443
Reparatia pompei electrice			658	658
Incarcarea si curatirea namol			4598	4598
INTOTAL	639407	159836	572078	731914

Executat: Covaliov Maria

Raport: Informație despre dobândirea, realizarea apei și consumul energiei electrice pe anul 2013-2014

Aprobat:

Directorul I.M. "Gospodaria comunal-locativa Calarasi"

D-ul

Gh. Stratan

INFORMATIE

despre dobindirea, realizarea apei si consumul energiei electrice pe anul 2013-2014

ANUL 2013

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
Dobindirea apei	m/m ³	40.0	37.2	32.4	39.1	39.7	37.9	34.0	47.7	32.6	35.4	33.7	34.8	444.5
Realizarea apei	m/m ³	17.9	18.0	17.8	22.2	20.0	21.4	21.4	21.7	20.3	20.2	18.8	17.5	237.2
Consumul energiei electrice	m/kvt	86.2	66.8	60.6	33.1	110.2	62.0	70.5	83.9	74.2	56.0	64.6	62.9	831.0
Consumul energiei electrice	m/lei	131.2	101.4	91.5	52.2	165.2	98.0	107.5	128.3	113.0	84.5	98.1	95.8	1266.7

ANUL 2014

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
Dobindirea apei	m/m ³	35.3	39.4	32.9	37.1									
Realizarea apei	m/m ³	17.9	16.9	17.9	20.1									
Consumul energiei electrice	m/kvt	70.6	77.4	74.4	72.8									
Consumul energiei electrice	m/lei	106.5	117.1	112.6	109.4									

Economist  Maria Kovaliov

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 4. Exemplu de Prescripție, elaborată în urma controlului operațional



În urma controlului efectuat la sectorul stației de epurare a apelor reziduale au fost depistate următoarele încălcări:

1. La stația de pompare a apelor reziduale în prezent la procesul tehnologic lucrul îl efectuează un operator, dar conform regulamentului SSM și lucrărilor cu condiții de muncă grele și vatamatoare; la deservirea instalațiilor de pompare pentru pomparea apelor curate, la instalațiile de canalizare la adâncimea de peste 3m trebuie să efectueze lucrul în grup nu mai puțin de două persoane;
2. La sectorul stației de epurare a apei reziduale:
 - la deservirea instalațiilor din complexul stației,
 - la deshidratarea namolului,
 - pregătirea soluțiilor de reactive,
 - la instalațiile de uscare și deshidratare a namolului e necesar ca lucrul să fie efectuat în grup nu mai puțin de două persoane.

Această prescripție a fost dată conform legii RM "Privind securitatea industrială a obiectelor industriale periculoase nr. 803-XIV din 11.02.2000" Sefului IMGCL.Calarasi d-lui Gheorghe Stratan și inginer-sef Potrimba Grigore de a ține la control și de a îndeplini prescripția dată.

Presedintele CS ing SSM Gorencu Vadim

Anexa 5. Exemplu de Proces-verbal, elaborat în urma ședinței săptămânale

PROCESUL VERBAL NR.1

21.01.2013

A condus sedinta - directorul Stratan Gheorghe P.

Au fost prezenti : Vilcu Vasile-dispecer
Margarint Eud.-seful statiei de epurare
Bularu Tudor – seful sectorului “Apa”
Pirvu Mariana – contabil sef
Popa Galina - serv.personal
Jornea Victor - seful sectorului de constructii
Chicu Stefan - inginer
Bodnari Alexei – jurist
Gutanu Vasile – sef de sector

S-a discutat :

M.Pirvu : Sefii de sectoare e necesar sa prezinte in scris lista fondurilor fixe neutilizate in procesul tehnologic.

Stratan Gh. Se vor efectua lucrarile in modul urmatoar : sefii de sector cite unul pe zi pina vineri vor coordona intrebarea data cu directorul si vor prezenta darea de seama in contabilitate.

M.Pirvu : doleanta catre sefii de sectoare sa prezinte in contabilitate darea de seama lunara la data de 05 a lunii.

Stratan Gh. catre A.Bodnari . Contractele de evacuare a deseurilor sa fie coordonate cu contabilitatea pentru a indica real volumul de deseuri spre evacuare conform cubaturii reale sau in baza normativelor.

Sa prezinte lista persoanelor juridice cu care au fost incheiate contracte de prestare a serviciilor pina la sedinta urmatoare – 28 ianuarie 2013.

M.Pirvu - E necesar ca toti agentii economici care incheie contracte noi cu I.M.“GCLC” sa fie verificati la contabilitate privitor la achitarea restantelor .

Privitor la canalizarea de la fabrica de conserve : daca fabrica e deconectata vremelnic de la retea de evacuare a apelor uzate atunci populatia aferenta continuie sa se foloseasca de acest serviciu dar nimeni nu achita. E necesar de rezolvat.

Fabrica de conserve are datorii 13 mii lei dar refuza sa achite.

Gh.Stratan - Personal ma voi ocupa de intrebarea in cauza.

V.Jornea - pentru defrisarea arborilor e necesar de transport si 3-4 lucratori

Gh.Stratan – de angajat 2 persoane care vor activa dupa necesitate.Plata se va efectua conform orelor lucrate real.

T.Bulgaru - e necesar de sapat o portlune de apeduct din strada Gh.Asachi-V.Lupu pentru a repara scurgerea (prin ghilza) pe data de 22.01.2013.

Stratan Gh. catre Gutanu V. – care-s necesitatile de instrumente pentru evacuarea zapezii de pe lînga opririle de microbuse . Lucrul e necesar sa fie efectuat treptat si calitativ.Sa inainteze propuneri astazi.

Stratan Gh. catre V.Vîlcu - sa depuna un raport privitor la necesitatea de piese pentru reparatia tractoarelor.

Stratan Gh. catre Margarint Eud.- sa intocmeasca o lista unde sa se indice posibilitatea bunurilor ce pot fi vindute de la statia de epurare veche- pina vineri. De prezentat pasaportul tehnic a statiei. De prezentat lista concretat a bunurilor ce au fost vindute.

Directorul I.M.
"Gospodaria comunal-locativa Calarasi "

Gheorghe STRATAN

Executor : G.Popa

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 6. Exemplu de Fișă de post

I.M.”GOSPODARIA COMUNAL-LOCATIVA CALARASI.

FIȘA POSTULUI

1. Denumirea compartimentului: CONTABILITATE
2. Denumirea postului: economist
3. Numele și prenumele salariatului: CHICU Tatiana
4. Se subordonează: Directorului
5. Numele șefului ierarhic: Gheorghe STRATAN
6. Subordonează: ---
7. Drept de semnatura: Intern: da Extern: da

3. Cerinte :

Studii :Absolvent al Facultatii de Stiinte Economice
Experienta;minim 2 ani experienta in domeniu
Cunostinte specifice : legislatie financiar-contabila; contabilitate financiara
Cunostinte operare calculator :Nivel 2 ; 1C; MS Office.

4. Sarcini :

- Asigura evidenta contabila a stocurilor;
- Inregistreaza incasarile si platile in lei ;
- Se implica in vederea solutionarii situatiilor de criza care afecteaza unitatea.
- lucrari de prezentare-semnare a facturilor de plata catre agengii economici consumatori de servicii apa-canalizare;
- Dari de seama statistice in termenii stabiliti;
- Tarifarea;
- verificarea procedurilor ce tin de politica de economie a intreprinderii prin efectuarea sondajelor, identificarea punctelor forte si a punctelor slabe;
- analiza procedurilor;
- comunicarea cu conducerea intreprinderii semnalind prin raport rezultatul starii economice interne;
- verificarea corectei aplicari a procedurilor interne stabilite de conducerea intreprinderii;
- aplicarea normelor nationale de audit financiar (procedurile si principiile fundamentale care stau la baza activitatii;
- colectarea de elemente probante necesare pentru a trage concluzii si a exprima opinii asupra situatiilor financiare;
- incadrarea in programul de lucru si in bugetul de timp a contabilitatii;
- se asigura ca toate operatiunile miscarilor patrimoniale care fac obiectul inregistrarii in contabilitate sa fie inregistrate;
- se asigura ca toate inregistrările contabile transpun corect operatii reale ;
- pastreaza secretul de serviciu;
- Alta activitate in domeniu la solicitarea contabilului sef.

5. Limite de competente :

In cadrul misiunii incredintate de conducerea unitatii, are acces nelimitat la :
-toate documentele justificative intocmite in birourile si compartimentele unitatii,;
-toate inregistrările contabile,
-Verificarea tuturor procedurilor aplicate (aprobat in scris sau verbal) in toate compartimentele unitatii si modul de aplicare (teste de conformitate, sondaje, etc.)
controale care vizeaza, realitatea, corecta evaluare, separarea exercitiilor, corecta imputare;
-In limita imputernicirilor date de conducerea unitatii, reprezinta interesele intreprinderii, in relatiile cu furnizori, consumatori, organe fiscale etc.

6. Responsabilitati :

-raspunde de prezentarea obiectiva, corecta, fidela si fara omisiuni a deficientelor constatate a situatiilor urmarite in misiunea incredintata de conducerea unitatii, in conformitate cu normele nationale de audit;
-raspunde de prezentarea in raport a inexactitatilor si erorilor constatate si includerea elementelor probante.

13. Semnaturi:

Șef ierarhic superior- Gheorghe STRATAN Semnătura:
Salariat- Tatiana CHICU Semnătura:

14. Data semnarii -

Sursa: *ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”*

Anexa 7. Statele de personal pe ÎM Gospodăria comunal-locativă Călărași, 04.07.2014

Nr	Funcția	Unități	Salariul de funcție (lei)	Nr	Funcția	Unități	Salariul de funcție (lei)	
Aparatul administrativ			8	Sector auxiliar			4,5	
1	Director	1	7 800	1	Paznic	4	cat.1	
2	Inginer-șef	1	6 000	2	Deritecător	0,5	800	
3	Contabil șef	1	6 000	Sector mecanizatorilor			23,9	
4	Energetician șef	1	4 500	1	Dispecer auto	1	3 250	
5	Șef serviciu personal	1	3 250	2	Șofer	10	cat.2-4	
6	Inginer securitatea muncii	1	3 250	3	Șofer	0,5	cat.3	
7	Secretar-dactilograf	1	2 000	4	Tractor	2	cat.3	
8	Magazioner	1	2 700	5	Excavator	1	cat.4-6	
Contabilitate			5	6	Excavator	0,5	cat.5	
1	Contabil superior	1	3 770	7	Strungar	0,5	cat.5	
2	Contabil	2	3 120	8	Buldozer	1	cat.3	
3	Economist	1	3 120	9	Lăcătuș electric	2	cat.3-4	
4	Casier	1	2 535	10	Lacatus auto	1	cat.2	
Sector Realizare			12	11	Lacatus sudor	1	cat.3-4	
1	Controlor superior	1	3 120	12	Electrogazosudor	1	cat.3-6	
2	Controlor cititor contoare	6	2 300	13	Macara	1	cat.4	
3	Inspector-controlor	1	2 700	14	Autogreiderist	1	cat.5	
4	Contabil-operator	2	3 120	15	Narcolog	0,4	560	
5	Casier-operator (ghișeu)	1	2 535	Sector termoficare			21,2	
6	Jurist	1	3 250	1	Șef sector termoficare	1	4 500	
Sector curățenie sanitară amenajare			30	2	Lăcătuș rețele	1	cat.2-4	
1	Șef curățenie sanitară amenajare	1	4 500	3	Deritecător	0,2	330	
2	Hamal	7	cat.2	4	Operator	12	cat.2	
3	Măturător	17	cat.1	5	Lăcătuș chip	1	cat.2-5	
4	Muncitor ritual	3	1 500	6	Lacatus Gaze	1	cat.2-4	
5	Muncitor gunoi	2	cat.1	7	Lacatus deservire	5	cat.2	
Sector apa			22,4	5 060	Stația epurare			18,5
1	Șef sector apa	1	4 500	1	Șef Stația epurare	1	4 500	
2	Lăcătuș	4	cat.2-4	2	Inginer tehnolog	1	3 250	
3	Lăcătuș canalizare	3	cat.2-4	3	Biochimic	0,5	1 500	
4	Mașinist	0,4	560,0	4	Operator	4	cat.2	
5	Mașinist	14	cat.2	5	Mașinist	12	cat.2	
Sector reparații construcții			14					
1	Șef reparații construcții	1	3 250					
2	Tamplar	2	cat.5					
3	Tencuitor	2	cat.3					
4	Amenajator spații verzi	6	cat.2					
5	Constructor	2	cat.5					
6	Muncitor cimitir	1	cat.5					

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii

Programul de instruire pe Sănătatea și Securitatea muncii la ÎM GCLC pe anul de activitate 2014-09-08

Aprobat:
Directorul ÎM GCLC Călărași
16.01.2014

PROGRAMUL
de instruire pe SSM la ÎM „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași,
pe anul de activitate 2014

	Apeductul			Sectorul de canalizare		Sectorul de lemnie, reparatii si constructii capitale	Sectorul de mecanizare, soferii tractoristii		Sectorul de emenajare si curatire a orasului	Sectorul de deservire electrica, sudor electrie		Responsabil de petrecerea lectiilor
	Iuz	ADS	Teritoriul „G”	GNS	stati de purificare							
1.Lectii cu masinistii, hloratorii si lacatusii	februarie 2014 - martie	34 ore	34 ore	34 ore								Gorencu V Bulgaru T. <i>Potrimba</i>
2.Lectii pe electro-securitate I grupa	februarie 2014 - martie	12 ore	12 ore	12 ore								<i>Echian</i> <i>Gr. inj set</i>
3.Lectii pe SE si incendii	februarie 2014	12 ore	12 ore	12 ore								Potrimba <i>Gr. inj set</i>
1.Lectii cu masinistii si operatorii				februarie 2014 martie	34 ore	34 ore						Gorencu V. Gavrilita Z. <i>Margarina</i>
2.Lectii pe electro-securitate I grupa				februarie 2014 martie	12 ore	12 ore						<i>Echian</i> <i>Gr. inj set</i>
3.Lectii pe SE si incendii				februarie 2014	12 ore	12 ore						Potrimba <i>Gr. inj set</i>
1.Lectii cu muncitorii de la sectorul de constructii							februarie - martie 2014	34 ore				Gorencu V. Jornea V.

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale „Gospodăria Comunal-Locativă Călărași”

2.Lectii pe electro-securitate I grupa			februarie 12 ore					Ezhan V.
3.Lectii pe SE si incendii			februarie 12 ore					Potrimba Gr.
1.Lectii cu soferii si tractoristii				februarie 2014	34 ore	34 ore		Gorenco V. Vita V.
2.Lectii pe electro-securitate I grupa				februarie 2014	12 ore	12 ore		Vleju V.
3.Lectii pe SE si incendii				februarie 2014	12 ore	12 ore		Potrimba Gr.
1.Lectii cu muncitorii de instruire SSM				februarie 2014	34 ore			Gutanu V. Gorenco V.
2.Lectii pe SE si incendii				februarie 2014	34 ore			Potrimba Gr.
1.Lectii cu electricienii				februarie 2014	34 ore	34 ore		Ezhan V.
2.Lectii pe SE si incendii				februarie 2014	12 ore	12 ore		Potrimba Gr.

Executat : ing. t/s. Gorenco Vadim



Extras din Procesul-verbal Nr.8-14 de examinare a cunoștințelor în domeniul sănătății și securității în muncă corespunzător nivelului întâi de pregătire

“SSM Consulting” SRL
Centru extern de instruire în domeniul
Securității și Sănătății în Muncă

Extras din PROCES-VERBAL Nr. 8-14
de examinare a cunoștințelor în domeniul securității și sănătății în muncă
corespunzător nivelului întâi de pregătire.

30 “ mai” 2014 ur. Călărași

Comisia de examinare în componența:
președintele Mirzac Ion
membrii comisiei: Fisticanu Ion
Lupu Ion

În baza ordinului Nr. 17 din 29 “ mai ” 2014
a examinat cunoștințele în domeniul securității și sănătății în muncă și relațiilor de muncă a
conducătorilor unităților, conducătorilor de muncă și specialiștilor

Nr. din	Numele, prenumele, patronimicul	Functia, Specialitatea	Locul de muncă	Nr. biletului	Apreciere cunoștințele	Adnotări
1	Stratan Gheorghe	Director	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	21	Admis	
2	Potrimbă Grigore	Inginer Șef	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	20	Admis	
3	Margarin Evdochim	Șef sector	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	23	Admis	
4	Guțanu Vasili	Șef sector	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	4	Admis	
5	Jornea Victor	Șef sector	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	8	Admis	
6	Bulgara Tudor	Șef sector	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	11	Admis	
7	Aliecu Vasile	Șef sector	IM „Gospodăria Comunal Locativă Călărași	13	Admis	

Președintele comisiei
Mirzac Ion

Membrii comisiei
Fisticanu Ion
Lupu Ion

Extras din Procesul verbal Nr. 71 de examinare a cunoștințelor în domeniul sănătății și securității în muncă


ÎNTEPRINDEREA DE STAT
CENTRUL DE INSTRUIRE ÎN DOMENIUL RELATIILOR DE MUNCĂ
EXTRAS din PROCES-VERBAL Nr. 71
 de examinare a cunoștințelor în domeniul securității și sănătății în muncă
 « 20 » iunie 2014 or. Chișinău

Comisia de examinare în componența:
 președintele Ghimp Vladimir – administrator CIDERM
 membrii comisiei Cebotari Mircea – șef studii CIDERM
 Ghețu Alexandru – lector

În baza ordinului nr. 68 din « 9 » iunie 2014
 a examinat cunoștințele în domeniul securității și sănătății în muncă pentru lucrătorii desemnați din
 unitățile economice din republică și a stabilit:

Nr. d.o.	Numele, prenumele, patronimicul	Funcția, Specialitatea	Locul de muncă	No. încheierea	Aprecierea cunoștințelor
26	Gorenco Vadim Sergiu	Lucrător desemnat	Gospodăria Comunal Locativă Călărași	✓	✓

Președintele comisiei: Vladimir Ghimp
 Membrii comisiei: Mircea Cebotari
Alexandru Ghețu


ÎNTEPRINDEREA DE STAT
CENTRUL DE INSTRUIRE ÎN DOMENIUL RELATIILOR
DE MUNCĂ

ADEVERINȚA nr. 26

Prezenta adeverință este eliberată d-lui
 „Gorenco Vadim Sergiu”

prezent ca el de la 9 iunie 2014
 până la 20 iunie 2014
 a finalizat cursul de lecții prevăzut de programul de
 instruire în domeniul securității și sănătății în muncă
 pentru lucrătorii desemnați și a susținut examenul de
 verificare a cunoștințelor.

Valabilă până la 20 iunie 2017

Administrator

20 iunie 2014
 proces-verbal nr. 71

Anexa 9. Structura personalului după diverse criterii

Criteriu	După termenul contractului		După durata muncii		După Nivel studii				După domeniu de specializare			
	Determinat	Nedeterminat	Permanent	Sezonier	Superioare (universităti)	Medii (colegiu)	Medii profesionale (școală profesională)	Medii generale (gimnaziu/liceu)	Economisti	Tehnicienii	Alte (indicat)	Muncitori necalificați
Nr angajați	6,0	130,0	136,0	-	13,0	56,0	24,0	43,0	2,0	4,0	86,0	44,0
Total	136,0		136,0		136,0				136,0			

Criteriu	După sex		După grupe de vârstă						După vechimea în muncă, ani					Vechimea în muncă, ani în cadrul companiei				
	Masc	Fem	15 – 20 ani	20 – 25 ani	25 – 35 ani	35 – 45 ani	45 – 55 ani	Peste 55	0 – 5	5 – 15	15 – 25	25 – 35	Peste 35	0 – 5	5 – 15	15 – 25	25 – 35	Peste 35
Nr angajați	99,0	37,0	--	-	24,0	31,0	31,0	50,0	25,0	22,0	34,0	45,0	10,0	23,0	22,0	48,0	39,0	4,0
Total	136,0		136						136					136				

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 10. Date primare pentru calculul indicatorilor de eficiență a resurselor umane

Date primare	2011	2012	2013	Date primare	2011	2012	2013
Venituri din vânzări net total, mii lei	6357	7736	8910	Nr lucratori apa canalizare (inclusiv administrativ)	71	71	77
Venituri din vânzări net apa canalizare, mii lei	4517	5225	6609	Nr. total muncitori apă-canalizare	43	41	49
Volum de vânzări, mii m3 (apa canalizare)	348	360	397	Total costul vânzărilor apa canalizare, mii lei	2 597	2 714	2 947
Nr. angajați	113,5	102,5	110	Total cheltuieli cu personalul, mii lei	4 353	4 348	3 884
Nr. personal administrativ	28	30	28	Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare, mii lei (muncitori)	1823	1821	1645

Date primare	2014
Nr. abonați (inclusiv apa-canalizare)	5487
Nr. angajați sect. Realizare, și ghișeul	11
Nr. muncitori necalificați	44
Nr. personal administrativ apa canalizare	13
Nr. total muncitori apa canalizare	37

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 11. Salariile specialiștilor la ÎM GCLC, 2014

	Salariu după state	Nr personal real	Salarii total	Sal. Mediu
Aparatul administrativ		8	35500	4438
Director	7 800	1	7800	
Inginer-șef	6 000	1	6000	
Contabil șef	6 000	1	6000	
Energetician șef	4 500	1	4500	
Șef serviciu personal	3 250	1	3250	
Inginer securitatea muncii	3 250	1	3250	
Secretar-dactilograf	2 000	1	2000	
Magazioner	2 700	1	2700	
Contabilitate		4	13130	3283
Contabil superior	3 770	1	3770	
Contabil	3 120	2	6240	
Economist	3 120	1	3120	
Casier	2 535	0	0	
Sector Realizare		11	28395	2581
Controlor superior	3 120	1	3120	
Controlor cititor contoare	2 300	6	13800	
Inspector-controlor	2 700	1	2700	
Contabil-operator	3 120	2	6240	
Casier-operator (ghișeu)	2 535	1	2535	
Jurist	3 250	0	0	
Sector curățenie sanitară amenajare		4	9000	2250
Șef curățenie sanitară amenajare	4 500	1	4500	
Muncitor ritual	1 500	3	4500	
Sector apa		1,4	4724	3374
Șef sector apa	4 500	1	4500	
Mașinist	560,0	0,4	224	
Sector reparații construcții				
Șef reparații construcții	3 250	1	3250	3250
Sector auxiliar				
Deritecător	800	0,5	400	400
Sector mecanizatorilor		1,4	3474	2481
Dispecer auto	3 250	1	3250	
Narcolog	560	0,4	224	
Sector termoficare		1,2	4566	3805
Șef sector termoficare	4 500	1	4500	
Deritecător	330	0,2	66	
total specialiști		32,5	439,0	3152

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 12. Premiile care urmează să fie acordate pe sectoare de activitate, 2014

APROBAT :
Directorul I.M."Gospodaria
comunal-locativa Calarasi"
Gh. STRATAN

PROCESUL – VERBAL nr.1

a sedintei comisiei imputernicita sa stabileasca modul de acordare
si marimea premiului salariatilor intreprinderii

2014

or.Calarasi

La sedinta au fost prezenti 11 membri ai comisiei.

Stratan Gh.- directorul intreprinderii
Potrimba Grigore –inginer sef
Popa Galina - sefa serv. personal
Covaliov Maria - economist
Gorenco Vadim - presedintele comitetului sindical
Gutanu Vasile - sef de sector
Jornea Victor - sef de sector
Bulgaru Tudor - sef de sector
Vilcu Vasile - dispecer auto
Margarint Eud. – sef de sector
Arapan Ana - controlor superior

ORDINEA DE ZI :

Stabilirea modalitatii si acordarea premiului salariatilor intreprinderii pentru
rezultatele pozitive ale activitatii pe anul 2013.

ACTIVITATEA SEDINTEI :

1. A fost pusa in discutie modalitatea de acordare a premiei salariatilor intreprinderii.

HOTARIREA COMISIEI :

1. S-a hotarit ca marimea premiului pentru fiecare angajat sa fie stabilita in comun acord cu seful de sector si colectivul in care activeaza salariatul .
2. Sa fie luata in considerare atitudinea lucratorului fata de obligatiunile de serviciu,aportul personal in ce priveste activitatea sa,sanctiunile disciplinare , perioada aflarii de facto in serviciu pe parcursul anului 2013.
3. Sa fie premiati doar lucratorii care au activat pe parcursul anului 2013 pina la momentul actual .

Au votat: pentru - 11 ;
impotriva - ---

Premiul a fost stabilit salariatilor intreprinderii in modul urmator:

1	<i>Stratan Gh</i>		1000	
2	<i>Portimba</i>		800	
3	<i>Pirvu</i>		700	
4	<i>Nastas Ec</i>		600	
5	<i>Capatina</i>		640	
6	<i>Covaliov</i>		450	
7	<i>Gorenco</i>		550	
8	<i>Popa</i>		650	
9	<i>Vilcu</i>		450	
10	<i>Morosanu M</i>		350	
11	<i>Bulgaru</i>		600	
12	<i>Balan L.</i>		350	
13	<i>Colesnic</i>		370	
14	<i>Erhan Gh</i>		450	
		Total	7960	
PAZA				
1	<i>Bordeniuc V</i>		200	
2	<i>Morosanu M</i>		-	
3	<i>Trifan Al</i>		200	
		Total	400	
MECANIZATOR				
1	<i>Bajora A</i>	0.5	250	
2	<i>Buzdugan Gr</i>		200	
3	<i>Arapan M</i>		300	
		Total	750	
REALIZARE				
1	<i>Arapan</i>		380	
2	<i>Babicev</i>		420	
3	<i>Brinzaru</i>		320	
4	<i>Nastase</i>		380	
5	<i>Cotruta</i>		320	
6	<i>Vataman</i>		250	
7	<i>Trifan</i>		300	
8	<i>Negru</i>		240	
9	<i>Berdos</i>		260	
10	<i>Mihailov N</i>		60	
		Total	3250	
ADS				
1	<i>Caradja</i>		200	
2	<i>Vatavu</i>		350	
3	<i>Vatavu</i>		350	
4	<i>Statl</i>		300	
5	<i>Ianushevici</i>		350	
6	<i>Zorea VI</i>		350	
		Total	1900	

	APA		
1	Batrincea St	300	
2	Suprunenco	100	
3	Nastas Ion T	400	
4	Batrincea R	250	
5	Mindresecu N	400	
6	Oaserele D	350	
7	Nastas I.V	400	
8	Lozinski V	300	
9	Covaliov C	400	
10	Negru Gh	350	
11	Chicu Ig	300	
12	Iosip D	250	
13	Erhan Ion	300	
14	Gangan Vasile	350	
15	Sargu V.	150	
	Total	4600	
	Total		
	SOFERII		
1	Tataru P	300	
2	Gurevici VI	400	
3	Gurevici A.	300	
	Total	1000	
	CANALIZARE		
1	Gavrilita	500	
2	Margarint	690	
3	Gutanu	500	
	Total	1690	
	Statia de epurare		
1	Gaidabura	250	
2	Jomir	400	
3	Gavrilita N.I	350	
4	Stratan M.I	250	
5	Smolenschi	250	
6	Popa Is.	200	
7	Dranicer Gh	350	
8	Rusu I	200	
9	Stratan Gh C	400	
10	Efros Petru	200	
11	Cabahmatenco	200	
12	Olaru I	483	
13	Amarii An	300	
14	Zamos Nic	600	
	Total	4433	
	maturatori		
1	Zorea Ludm	200	
2	Zorea Elena V	200	
3	Oraznopesov Iu	200	
4	Zorea Vera	200	
5	Bogdan El	200	
6	Zorea Lilia	200	
7	Zorea Dora	200	

8	Petrea Vera		200	
9	Zorea El.Iur.		200	
10	Apostolova S		200	
11	Zorea Nic.A		200	
12	Vatavu Diana		200	
13	Oraznopesov Silv		50	
14	Ungureanu Irina		100	
15	Bogdan Sam		100	
16	Donatorov Derya		100	
		Total	2750	
	hamali			
	Zorea Const		300	
	Zubco Iu		300	
	Iosob C		300	
	Dodon I		150	
	Bogdan V		150	
		Total	1200	
	inverzirea			
	Condur		280	
	Palasco		300	
		Total	580	
	serv.ritual			
	Ciubotaru Ion		200	
		Total	200	
	conducatori auto			
1	Buzdugan Gh		500	
2	Jacota		500	
3	Radu		250	
4	Scurtu		100	
		Total	1350	
	CONSTRUCTOR			
1	Jornea		600	
2	Burdeniuc Nat.		400	
3	Veverita		400	
4	Sargu		600	
5	Gangan V		300	
		Total	2300	
		TOTAL	34363	

34363 (z. = 404 lei)

Semnaturile membrilor comisiei : Potrimba Grigore - inginer sef _____
 Popa Galina - sefa serv. personal _____
 Covaliov Maria - economist _____
 Gorencu Vadim - pres. comitet. sindical _____
 Gutanu Vasile - sef de sector _____
 Jornea Victor - sef de sector _____
 Bulgaru Tudor - sef de sector _____
 Vilcu Vasile - dispecer auto _____
 Margarint Eud. - sef de sector _____

Sursa: ÎM „Gospodăria Comunal- Locativă Călărași”

Anexa 13. Metodologia de calcul a indicilor agregati

Pasul. 1. Un prim pas în determinarea indicilor agregati 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:

$$X'_i = \frac{X_{MAX} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MAX} - X_{MIN}}$$

- Pentru indicii ascendenți vom utiliza relația:

$$X''_i = \frac{X_{MIN} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MIN} - X_{MAX}}$$

În acest mod, indicii agregati rezultați sunt *transpuși pe o scală cu intervalul de variație [0 – 1]*.

Pasul. 3. Următoarea etapă constă în obținerea *indicilor agregati 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 agregati ai celor două categorii, pentru fiecare operator.