

# RAPORT

## Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

### Întreprinderea Municipală Servicii Comunale GLODENI



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

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



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

**Chișinău, 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](mailto:office@proconsulting.md)

[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)



## CUPRINS

<b>1</b>	<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>8</b>
	1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic .....	8
	1.2 Metodologia aplicată.....	9
<b>2</b>	<b>PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>10</b>
	2.1 Date generale.....	10
	2.2 Istoricul creării și activității .....	10
	2.3 Profilul de activitate .....	11
<b>3</b>	<b>ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII .....</b>	<b>13</b>
	3.1 Analiza juridică și instituțională.....	13
	3.1.1 Armonizarea legislației naționale la legislația UE în contextul Acordului de Asociere .....	13
	3.1.2 Legislația aplicabilă .....	14
	3.1.3 Analiza cadrului instituțional .....	20
	3.1.3.1 Autoritățile responsabile de sectorul apei .....	20
	3.1.3.2 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire.....	37
	3.1.3.3 Analiza Regulamentelor interne .....	38
	3.1.3.4 Raporturi societate-fondatori.....	39
	3.1.4 Analiza aspectelor juridice .....	40
	3.1.4.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumatori.....	40
	3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat .....	42
	3.1.4.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat.....	44
	3.1.4.4 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești.....	45
	3.2 Analiza operațională.....	47
	3.2.1 Analiza tehnică.....	48
	3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	48
	3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate.....	53
	3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare .....	54
	3.2.1.4 Managementul energetic .....	55
	3.2.1.5 Impactul de mediu .....	55
	3.2.1.6 Indicatorii de performanță operațională.....	56
	3.2.2 Analiza de marketing .....	56
	3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de utilitate publică.....	56
	3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii .....	59
	3.2.2.3 Politica tarifară .....	82
	3.2.2.4 Concurenți locali.....	92
	3.2.2.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia.....	93
	3.2.3 Analiza procesului de management.....	94

3.2.3.1	Planificarea strategică.....	94
3.2.3.2	Structura organizatorică.....	100
3.2.3.3	Sistemul de management.....	106
3.2.3.4	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță .....	114
<b>3.2.4</b>	<b>Analiza managementului resurselor umane.....</b>	<b>117</b>
3.2.4.1	Gestiunea resurselor umane .....	117
3.2.4.2	Analiza structurală a resurselor umane .....	125
3.2.4.3	Sistemul de remunerare și motivare a personalului .....	129
<b>3.3</b>	<b>Analiza financiar - contabilă .....</b>	<b>135</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Analiza managementului financiar.....</b>	<b>135</b>
3.3.1.1	Sistemul managementului financiar și informațional .....	135
3.3.1.2	Organizarea sistemului de evidență contabilă.....	138
<b>3.3.2</b>	<b>Analiza economico-financiară.....</b>	<b>139</b>
3.3.2.1	Analiza bilanțului.....	139
3.3.2.2	Analiza rezultatelor financiare .....	148
3.3.2.3	Analiza fluxului de numerar .....	157
<b>3.3.3</b>	<b>Analiza indicatorilor economico-financiar.....</b>	<b>157</b>
<b>3.4</b>	<b>Analiza SWOT.....</b>	<b>163</b>
3.4.1	Management strategic și organizațional .....	163
3.4.2	Management operațional și tehnic .....	164
3.4.3	Marketing și relații cu consumatorii.....	165
3.4.4	Management financiar .....	166
<b>4</b>	<b>BENCHMARKING .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXE</b>	<b>.....</b>	<b>200</b>

### **Lista tabelelor**

Tabelul 1.	Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID .....	8
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 .....	15
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	Acte normative care reglementează activitatea Î.M.Gospodăria Comunal Locativă Glodeni.....	32
Tabelul 7.	Analiza respectării prevederilor contractului - cadru .....	41
Tabelul 8.	Date caracteristice ale rezervoarelor de înmagazinare apă potabilă (RAP) .....	51
Tabelul 9.	Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime .....	52
Tabelul 10.	Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și diametre .....	52
Tabelul 11.	Clasificarea pompelor de apă uzată de la stațiile de pompare.....	53
Tabelul 12.	Calitatea apei potabile după procesul de tratare .....	54
Tabelul 13.	Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Glodeni .....	57
Tabelul 14.	Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Servicii Comunale Glodeni" .....	65
Tabelul 15.	Numărul de consumatori ai ÎM "Servicii Comunale Glodeni" care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014.....	68

Tabelul 16. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.....	83
Tabelul 17. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	89
Tabelul 18. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.....	90
Tabelul 19. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv).....	91
Tabelul 20. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi).....	91
Tabelul 21. Principalii furnizori ai Întreprinderii.....	93
Tabelul 22. Elemente de planificare strategică la întreprindere.....	94
Tabelul 23. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM SCG.....	108
Tabelul 24. Infrastructura informațională a ÎM GCLC.....	110
Tabelul 25. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM SCG.....	112
Tabelul 26. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM SCG.....	114
Tabelul 27. Nivelurile controlului intern la ÎM SCG.....	115
Tabelul 28. Structura personalului după direcții de activitate.....	125
Tabelul 29. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013.....	127
Tabelul 30. Structura adaosurilor obligatorii la salarii.....	130
Tabelul 31. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2014.....	131
Tabelul 32. Lista rapoartelor prezentate.....	137
Tabelul 33. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei.....	140
Tabelul 34. Rezultatele financiare.....	148
Tabelul 35. Analiza costului vânzărilor în dinamică.....	152
Tabelul 36. Analiza cheltuielilor în dinamică.....	155
Tabelul 37. Fluxul mijloacelor bănești, lei.....	157
Tabelul 38. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	158
Tabelul 39. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	159
Tabelul 40. Viteza de rotație.....	160
Tabelul 41. Nivelul maxim de credite admisibile, lei.....	161
Tabelul 42. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	162
Tabelul 43. Calcularea pragului de rentabilitate.....	162

### **Lista figurilor**

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID.....	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Harta orașului Glodeni cu localitățile limitrofe.....	47
Figura 4 Imaginea captajului din s.Cobani      Figura 5 Imagine Stația de pompare treapta I.....	48
Figura 6 Stația de tratare apă brută din râul Prut.....	49
Figura 7. Calitatea apei râului Prut în zona captării. În apă se văd conductele de aspirație de la stația de pompare de treapta I din s.Cobani.....	53
Figura 8. Evoluția numărului de consumatori.....	57
Figura 9. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	83
Figura 10. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.....	83
Figura 11 Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	85
Figura 12 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici.....	85
Figura 13 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici.....	86
Figura 14 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali.....	87
Figura 15 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali.....	87
Figura 16 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	88
Figura 17 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare.....	89
Figura 18. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi).....	92
Figura 19 Organigrama ÎM "Servicii Comunale Glodeni" Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM SCG.....	100

<i>Figura 20. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM SCG .....</i>	111
<i>Figura 21. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....</i>	118
<i>Figura 22. Dezvoltarea strategiei de HR .....</i>	118
<i>Figura 23. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013.....</i>	127
<i>Figura 24. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013.....</i>	127
<i>Figura 25. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014.....</i>	128
<i>Figura 26. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014.....</i>	128
<i>Figura 27. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014.....</i>	129
<i>Figura 28. Salariile medii pe angajați (după sectoare), 2014 .....</i>	131
<i>Figura 29. Evoluția salariului mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2014.....</i>	132
<i>Figura 30. Situația în dinamică a datoriilor privind retribuirea muncii .....</i>	132
<i>Figura 31. Structura sistemului managementului financiar .....</i>	135
<i>Figura 32. Structura Activului.....</i>	141
<i>Figura 33. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora .....</i>	142
<i>Figura 34. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013) .....</i>	143
<i>Figura 35. Structura și evoluția creanțelor .....</i>	144
<i>Figura 36. Structura și evoluția pasivului.....</i>	145
<i>Figura 37. Structura și evoluția Capitalului Propriu.....</i>	145
<i>Figura 38. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt .....</i>	146
<i>Figura 39. Evoluția datoriilor pe termen scurt calculate .....</i>	147
<i>Figura 40. Structura și evoluția vânzărilor .....</i>	149
<i>Figura 41. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate .....</i>	150
<i>Figura 42. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de consumatori .....</i>	151
<i>Figura 43. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori .....</i>	151
<i>Figura 44. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă.....</i>	153
<i>Figura 45. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare .....</i>	154
<i>Figura 46. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative .....</i>	155

## **Lista anexelor**

<i>Anexa 1. Tabel global al prețurilor pentru funcționarea mecanismelor și utilajului și altor lucrări pentru prestarea serviciilor de Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” pe una oră/lei la data de 01.01.2013 .....</i>	200
<i>Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență.....</i>	202
<i>Anexa 3. Schema personalului de producere a ÎM ”Servicii Comunale Glodeni” de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014 .....</i>	214
<i>Anexa 4. Calcul tarifelor tarifare de personal al aparatului Î.M. ”Servicii comunale Glodeni”, de la 01.01.2014 conform Hotărârilor Guvernului R.M. nr. 287 din 30.03.2013 și nr. 165 din 09.03.2010, cu modificările și completările ”Despre introducerea salariului tarifar pe treapta 1 (unu) în mărime de 1400 lei. ....</i>	217
<i>Anexa 5. Lista personalului Î.M. ”Servicii Comunale Glodeni” conform schemei de încadrare în lucru de la 169 ore în mediu pe lună cu cuantum minim garantat de 8,28 lei oră sau 1400 lei lunar. ....</i>	219
<i>Anexa 6. Mărimea coeficienților de divizibilitate pentru stabilirea salariului de funcție al specialiștilor și funcționarilor din Î.M. ”Servicii Comunale Glodeni” .....</i>	223
<i>Anexa 7. Documente referitoare la sistemul de instruire.....</i>	224
<i>Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii .....</i>	229
<i>Anexa 9. Fișa de post nr. 7: Контролера участка «воды и канализация».....</i>	233
<i>Anexa 10. Metodologia de calcul a indicilor agregati .....</i>	235

## **ABREVIERI**

**AC** – Apă – Canalizare

**Art.** – articol

**EX** – exemplu

**HG** – Hotărârea Guvernului

**ÎM** – Întreprindere Municipală

**m<sup>3</sup>** – 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

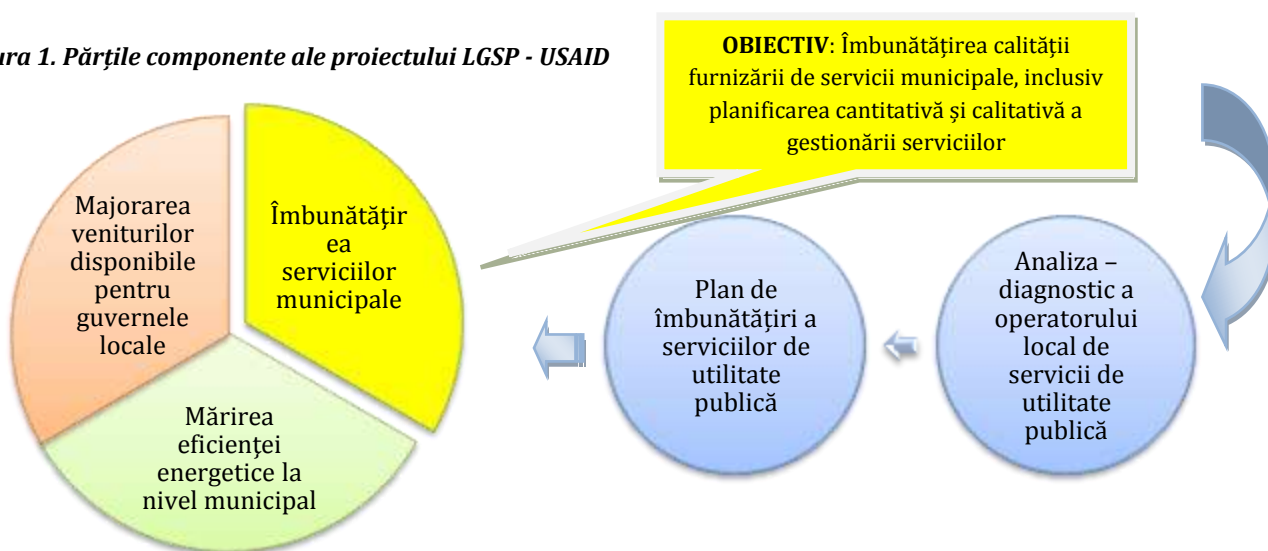
**SRL** – Societate cu răspundere limitată

## 1 INTRODUCERE

### 1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

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

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

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

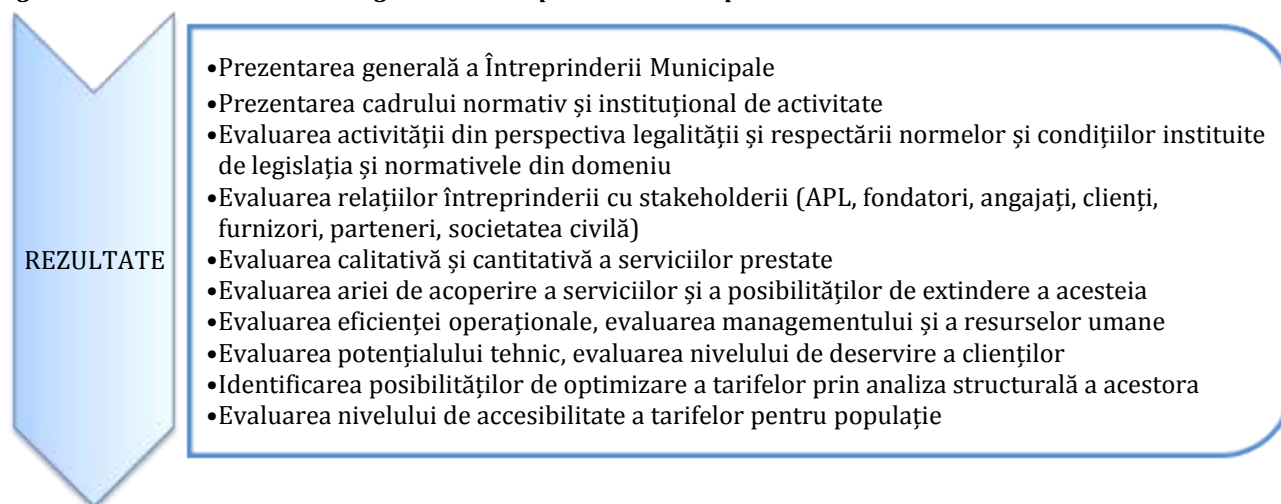
Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID

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

Denumire completă	<b>ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ "SERVICII COMUNALE GLODENI"<sup>1</sup></b>
Denumirea prescurtată	Î.M. "SERVICII COMUNALE GLODENI"
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO <sup>2</sup>	1008602006801 <sup>3</sup>
Rechizite bancare	Cont bancar 22511231334 în BC "Moldova-Agroindbanc" SA, filiala Glodeni, AGRNMD2X753
Data înregistrării de stat	14.08.2008
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-4901, str. Tolstoi L., 7, or. Glodeni, Republica Moldova Telefon: (0-249) 22 080 E-mail: servicii.comunale.glodeni@mail.md
Obiectul principal de activitate	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captarea, epurarea și distribuția apei</li> <li>2. Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare</li> </ol>
Capital social	5400 lei (la momentul fondării ÎM)
Fondator	PRIMĂRIA ORAȘULUI GLODENI (Consiliul orășenesc Glodeni) Sediu: MD-4901, str. Suveranității 4, or. Glodeni, Republica Moldova CF 1007601002500 Cota: 5400 lei (100%)
Administrator	GUȚUL Anatolie, IDNP 0960908569778

### 2.2 Istoricul creării și activității

**28.01.1993** Înregistrarea inițială a gospodăriei locativ-comunale Glodeni, predecesoare a Întreprinderii Municipale "Gospodăria Comunală Glodeni"

<sup>1</sup> Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 32267 din 26.12.2011

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

<sup>3</sup> Conform Certificatului de înregistrare MD 0082250 din 14.08.2008

- 06.12.2001** Decizia 9/3 a Consiliului orășenesc Glodeni cu privire la:
- ✍ Formarea pe lângă Primăria orașului a întreprinderii "Gospodăria Comunală Glodeni"
- 25.02.2005** Operarea modificărilor/reînregistrarea Întreprinderii Municipale "Gospodăria Comunală Glodeni"
- 15.07.2008** Decizia 5/1 a Consiliului orășenesc Glodeni cu privire la:
- ✍ Inițierea procedurii de insolabilitate a ÎM "Gospodăria Comunală Glodeni"
  - ✍ Formarea comisiei de predare-primire pentru ridicarea mijloacelor fixe, date în administrare de către Fondatorul Primăria Glodeni ÎM "Gospodăria Comunală Glodeni"
- 15.07.2008** Decizia 5/2 a Consiliului orășenesc Glodeni cu privire la:
- ✍ Înființarea Întreprinderii Municipale "SERVICII COMUNALE GLODENI"
  - ✍ Aprobarea statutului Întreprinderii Municipale "SERVICII COMUNALE GLODENI"
- 14.08.2008** Înregistrarea Întreprinderii Municipale "SERVICII COMUNALE GLODENI"
- 14.08.2008** Înregistrarea Statutului Întreprinderii Municipale "SERVICII COMUNALE GLODENI" prin decizia Camerei Înregistrării de Stat a Ministerului Dezvoltării Informaționale al RM
- 05.06.2009** Hotărârea curții de Apel Economică cu privire la radierea din Registrul de Stat al persoanelor Juridice a ÎM "Gospodăria Comunală Glodeni"
- 19.11.2009** Decizia Camerei Înregistrării de Stat privind radierea persoanei juridice din Registrul de stat al persoanelor juridice a persoanei juridice Întreprinderea Municipală "Gospodăria Comunală Glodeni"
- 18.04.2011** Aprobarea prin decizia Consiliului orășenesc Glodeni a Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a or. Glodeni.
- 09.12.2011** Decizia consiliului orășenesc cu privire la operarea modificărilor și completărilor Statutului ÎM "SERVICII COMUNALE GLODENI"; atribuțiilor/împuțernicirilor de serviciu ale Directorului ÎM "SERVICII COMUNALE GLODENI"; controlului privind îndeplinirea deciziilor consiliului orășenesc Glodeni
- 26.12.2011** Înregistrarea modificărilor în actele de constituire și în datele înscrise în Registrul de Stat al persoanelor Juridice la ÎM "SERVICII COMUNALE GLODENI" cu privire la completarea punctului 3 al Statutului cu genuri noi de activitate (5 poziții).

### 2.3 Profilul de activitate

Activitatea operațională a entității comportă responsabilitate socială prin desfășurarea activității serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare din moment ce activitățile date în mod direct contribuie la satisfacerea nevoilor comunității în plan de sănătate și ale problemelor de mediu, atingându-se următoarele obiective, pornind de la interesul comunitar și a reputației pe plan local:

- ★ îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;

- ★ realizarea unei infrastructuri edilitare moderne ca bază a dezvoltării economice;
- ★ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ★ protecția mediului.

Atitudinea entității conform funcțiilor întreprinderii prevăzute în Statut se rezumă la următoarele aspecte:

- ★ transformarea entității într-un factor economic intelectual/inteligent și social important pentru comunitatea locală;
- ★ respectarea mediului și sensibilitate la interesele oamenilor;
- ★ dezvoltarea simțului răspunderii personale față de comunitate a consumatorilor și angajaților;
- ★ identificarea și aplicarea soluțiilor eficiente pentru problemele comunitare cu tangență directă față de activitatea operațională a entității;
- ★ onestitate și integritate în activitate, aderarea la standarde de etică în afaceri.

Obiectul de activitate este constituit din pozițiile următoare<sup>4</sup>:

- *Captarea, epurarea și distribuția apei (1);*
- *Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare (2);*
- *Lucrări de lăcătușărie și apeduct (3);*
- *Construcții complete și parțiale de clădiri și construcții inginerești; construcții civile (4);*
- *Alte servicii în creșterea producției agricole (5);*
- *Producția de radiatoare și cazane pentru încălzire centrală (6);*
- *Producția și distribuția combustibilului gazos (7);*
- *Producția energiei termice de centralele termice (8);*
- *Producția energiei termice de centrele termice independente (9);*
- *Termoficare (10).*

Activitățile active distincte de acordare a serviciilor conform obiectului principal de activitate sunt:

- *aprovizionarea consumatorilor cu apă potabilă;*
- *evacuarea apelor reziduale de la abonați;*
- *evacuarea deșeurilor solide de la abonați;*
- *deservirea tehnică (a traseului de țevi și punctelor sanitare igiene);*
- *evacuarea deșeurilor lichide;*
- *amenajarea spațiilor verzi publice a orașului;*
- *energia termică;*
- *iluminatul străzilor;*
- *alte servicii comunale - gestiunea cimitirelor.*

La capitolul de aprovizionare a consumatorilor cu apă potabilă, "Servicii comunale Glodeni" e responsabilă direct de distribuția apei. Activitatea propriu-zisă de captare a apei este efectuată de o altă entitate, Fabrica de Zahăr, care livrează apa ÎM "Servicii comunale Glodeni". Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde teritoriul orașului Glodeni.

---

<sup>4</sup> Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice nr. 32267 din 26.12.2011

### 3 ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

#### 3.1 Analiza juridică și instituțională

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

Republica Moldova, 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 Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind controlul emisiilor de compuși organici volatili (COV) rezultați din depozitarea

	carburanților și din distribuția acestora de la terminale la stațiile de distribuție a carburanților
Directiva 2004/42/CE și de modificare a Directivei 1999/13/CE	privind limitarea emisiilor de compuși organici volatili cauzate de utilizarea de solvenți organici în anumite vopsele și lacuri și în produsele de refinisare a vehiculelor
Directiva 2001/81/CE	Privind plafoanele naționale de emisie pentru anumiți poluanți atmosferici.
Directiva 2000/60/CE de stabilire a unui cadru de politica comunitara in domeniul apei, modificată de Directivele 2008/32/CE, 2008/105/CE și 2009/31/CE și de Decizia 2455/2001/CE – transpusă total	de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei
Directiva 2007/60/CE	privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații.
Directiva 91/271/CEE, modificată prin Directiva 98/15/CE și Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind tratarea apelor urbane reziduale
Directiva 98/83/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind calitatea apei destinate consumului uman
Directiva 91/676/CEE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole
Directiva 2008/98/CE	privind deșeurile
Directiva 1999/31/CE, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	privind depozitele de 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

### 3.1.2 Legislația aplicabilă

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

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

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

Tabelul 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 în 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	<b>Stabilește</b> 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. <b>Transpune</b> 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.
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
	despre reglementarea relațiilor	interzice pe viitor întreprinderilor și



Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
Hotărârea Guvernului nr. 619 din 16.08. 1994	din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova Publicat în MO nr.3/26 din 08.09.1994	gospodăriilor în fază de proiectare și construcție utilizarea apelor subterane cu calități potabile în scopuri tehnice și industriale (cu excepția întreprinderilor industriei alimentare și alimentației publice). localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă și a căror populație și infrastructură social-economică sînt asigurate cu apă în volum deplin se interzice forarea de noi fîntîni arteziene pentru utilizarea apelor subterane fără acordul organizațiilor ce prestează servicii de alimentare centralizată cu apă și de canalizare
Hotărârea 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
Hotărârea 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
Hotărârea Guvernului nr. 228 din 15.03. 2005	cu privire la aprobarea Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova pînă în 2015 și a Primului Raport Național "Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova"	Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova pînă în 2015 Realizarea angajamentului ce reiese din Declarația Milenară, adoptată la Summit-ul Organizației Națiunilor Unite, accelerării dezvoltării social-economice și implementării Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în problemele ce țin de reducerea sărăciei, dezvoltarea

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
		resurselor umane, asigurarea unui mediu durabil și evaluarea procesului de implementare a acestora
Regulament Igienic , Nr.06.63.18 – 96 din 23.02.1996	Cerințe privind calitatea apei potabile la aprovizionarea decentralizată. Protecția surselor.Amenajarea și menținerea fântânilor, cișmelelor Protocolul nr.2 din 14 februarie 1996	în scopul aprovizionării cu apă potabilă inofensivă a populației, prevenirii și lichidării poluării posibile a surselor de alimentare decentralizată cu apă
Regulament Igienic, Nr.06.6.3.23 din 03.07.1997	Protecția bazinelor de apă contra poluării	Prezentul regulament este destinat medicilor igienisti, inginerilor insliUițiilor de proiectare, inginerilor constructori, specialiștilor în domeniul protecției mediului înconjurător (ecologi), regiilor "Apă-canal", serviciilor gospodăriei comunale și de exploatare a locuințelor, inginerilor tehnologi a obiectivelor industriale la care se formează ape reziduale, specialiștilor în piscicultura și irigare a câmpurilor agricole.
Regulament Igienic, Nr.06.6.3.16 din 31.10.1995	Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă	prezintă directiva normativă a Republicii Moldova, ce stabilește cerințele igienice (normative) cu privire la proiectarea, construirea și exploatarea apeductelor destinate aprovizionării populației cu apă potabilă inofensivă și favorabilă după calitățile organoleptice, fizicochimice și microbiologice.
Regulament-Cadru Ordinul nr.40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului.	privind recepționarea apleor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților.	stabilirea condițiilor de evacuare a apelor uzate ale agenților economici în sistemele de canalizare ale localităților, astfel încât să se asigure funcționarea normală a rețelelor și instalațiilor, precum și protejarea mediului de efectele descărcărilor de ape uzate.
Hotărârea Guvernului nr. 199 din 20.03. 2014	cu privire la aprobarea Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014 – 2028)	care se axează pe necesitatea perfecționării cadrului legislativ și instituțional în conformitate cu Directivele UE, astfel încât populația să poată beneficia de servicii calitative, de model nou, european

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

### 3.1.3 Analiza cadrului instituțional

#### 3.1.3.1 Autoritățile responsabile de sectorul apei

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

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

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

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

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

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

Acestea sunt:

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

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

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

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

### **Inspectoratul Ecologic de Stat**

Inspectoratul Ecologic de Stat se 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**

Direcția managementul apelor reprezintă o direcție din subordinea Ministerului Mediului.

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

Funcțiile de bază ale Direcției:

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

Atribuții generale ale Direcției:

- participarea la elaborarea concepțiilor, strategiilor, programelor și a planurilor naționale în domeniul gospodăririi apelor;
- examinarea și avizarea documentelor de politici elaborate de către Minister în scopul asigurării;
- conformitatea politicilor din domeniul gospodăririi apelor cu prevederile concepțiilor, strategiilor, problemelor și planurilor naționale;
- armonizarea politicilor din domeniul gospodăririi apelor la prioritățile de integrare europeană ale țării;
- colaborarea cu autoritățile administrației publice centrale și locale la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale, sectoriale și locale privind serviciile de alimentare cu apă și de canalizare (AAC), hidroameliorație și gospodărire a apelor, executarea controlului asupra realizării prevederilor acestora;

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

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

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



- Programul de Susținere a Politicilor de Sector în Domeniul Apelor, donator - Comunitatea europeană;
- Proiectul „Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare”, donator - Fondul Kuweitean 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.

❖  ***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 exploatării diverselor obiective social-economice și pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare pe termen lung a economiei naționale;
- participarea la schimbul de informații în cadrul sistemului mondial de observații hidrometeorologice și onorarea obligațiilor care rezultă din convențiile și acordurile internaționale din domeniul hidrometeorologiei și a monitoringului calității mediului înconjurător la care Republica Moldova este parte.

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

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

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

Obiectivele Institutului sunt:

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

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

- Centrul Național de Sănătate Publică;

**Centrul National de Sănătate 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 adicției – 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 materialele pentru examinare la Comisia națională extraordinară de sănătate publică, Consiliul de sănătate publică și Colegiul Ministerului Sănătății.

### **Servicii desconcentrate în teritoriu**

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

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

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

Întreprinderea Municipală Apă Canal Dondușeni colaborează cu Centrul de Sănătate Publică Dondușeni privind monitorizarea calității apei distribuite către consumatori. Analiza apei se face conform unei scheme de prelevare a probelor din punctele de distribuție și în conformitate cu un grafic aprobat de ambele părți.

Monitorizarea calității apei se face de către Centrul de Sănătate Publică în temeiul unui contract de prestări servicii.

### **La nivel regional**

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

- Agenția este instituție publică necomercială cu autonomie financiară subordonată Ministerului Construcțiilor și Dezvoltării Regionale și se constituie pentru asigurarea operaționalității procesului de implementare și realizare a Strategiei de dezvoltare regională.

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

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

- a) analizează situația social-economică și problemele din regiunea de dezvoltare respectivă;
- b) formează parteneriat public-privat și scheme participative ale grupurilor regionale pentru planificarea strategică din cadrul procesului de formare a strategiei regionale;
- c) contribuie la consolidarea capacităților grupurilor regionale pentru planificarea și luarea deciziilor strategice;
- d) elaborează strategii de dezvoltare regională și planuri operaționale;
- e) coordonează procesul de ajustare a Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional cu Strategia Națională de Dezvoltare, cu planurile sectoriale ce țin de regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) monitorizează și evaluează implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- g) prezintă Consiliului Regional pentru Dezvoltare Centru, rapoarte anuale privind implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- h) organizează implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional și alocarea în acest scop a mijloacelor financiare din Fondul național pentru dezvoltarea regională;

**În domeniul programelor și proiectelor regionale:**

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

**În domeniul finanțelor și finanțării:**

- a) coordonează planul operațional cu mijloacele financiare naționale, internaționale și locale;
- b) asigură implementarea și finanțarea programelor și proiectelor de dezvoltare regională aprobate de Consiliul Regional;
- c) contribuie la alocarea fondurilor conform schemelor de granturi destinate sectorului privat;
- d) atrage mijloace nebugetare pentru implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a programelor și a proiectelor conexe;
- e) cooperează cu comunitatea donatorilor activi în regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) atrage investitori locali și străini;

- g) promovează investițiile remitenților în sectorul real;
- h) consolidează capacitățile actorilor dezvoltării regionale în domeniul colectării de fonduri;

**La nivel raional și local:**

**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 exploatarei (operării) sistemelor comunale de utilitate publică, edificiilor de folosință publică.
- Consultă primăriile și consiliile locale privind elaborarea programelor de dezvoltare pe termen lung, mediu și scurt a sistemelor comunale de utilitate publică.
- Participă la elaborarea proiectelor investiționale cu scopul atragerii investițiilor în domeniul de activitate.

**Consiliul Orășenesc și Primăria**

- administrează bunurile domeniului public 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;

Actele normative care reglementează activitatea Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”

**Tabelul 6 Acte normative care reglementează activitatea Î.M.Gospodăria Comunal Locativă Glodeni**

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
<p><b>Legea privatizării fondului de locuințe 1324-XII din 10.03.1993</b></p>	<p><b>Art.20.</b> - Intreținerea și reparația locuințelor privatizate din imobilele privatizate parțial se efectuează din mijloacele proprietarilor acestora, respectandu-se cu strictețe regulile de exploatare a locuințelor, de întreținere a imobilelor și a terenurile de pe lângă ele, regulile și normele de exploatare a sistemele ingineresti interioare.</p> <p><b>Art.21.</b> - Proprietarii de locuințe privatizate participă la cheltuielile comune de întreținere a locurilor de uz comun, a terenurilor de pe lângă imobil, de reparație curentă și capitală a imobilului, a sistemele ingineresti interioare. Cota de cheltuieli se stabilește in funcție de suprafața locativă ocupată și de numărul de persoane care locuiesc pe ea, fapt ce se consemnează in clauzele contractelor de întreținere și deservire a locuințelor și a terenurilor aferente blocurilor de locuințe</p> <p><b>Art.23(1)</b> Pană la inființarea asociației proprietarilor de locuințe privatizate, cu forma organizatorico-juridică cooperativă de consum, locuințele privatizate, sistemele ingineresti interioare sunt deservite de organizațiile de exploatare a locuințelor,in baza contractului incheiat intre proprietari și aceste organizații, concomitent cu eliberarea cărții de imobil.</p> <p><b>(2)</b> Acoperirea cheltuielilor pentru întreținerea locuințelor privatizate și plata serviciilor comunale se efectuează la tarifurile și in condițiile stabilite pentru fondul de locuințe al statului după o metodă unică de achitare.</p> <p><b>(3)</b> Proprietarii de locuințe privatizate și unitățile la balanța cărora se află locuințe neprivatizate incheie cu intreprinderile prestatoare de servicii contracte directe sau delegă asociației, ai cărei membri sint,dreptul de incheiere a contractelor de deservire tehnică a blocului, de inchiriere, de asigurare cu apă rece și caldă, cu energie electrică și termică, cu gaze, de prestare a serviciilor de canalizare, de deservire a lifturilor, de salubritate și de conectare la antena de televiziune colectivă. Asociațiile de proprietari ai locuințelor privatizate și alte asociații de proprietari ai locuințelor incheie contracte de prestare a serviciilor comunale pentru necesitățile comune ale imobilului (asigurarea cu energie electrică pentru iluminatul caselor scărilor și pentru lift, asigurarea cu apă pentru spălarea anexelor</p>



Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
	de acumulare a gunoiului, pentru colectarea și evacuarea deșeurilor menajere, exploatarea sistemului de combatere a incendiilor), pe care le achită în conformitate cu clauzele contractelor încheiate.
<b>Legea apei potabile 272-XIV din 10.02.1999</b>	<p><b>Articolul 2. Obiectivele legii și domeniul ei de aplicare</b></p> <p><b>(1)</b> Prezenta lege reglementează relațiile din domeniul alimentării cu apă potabilă și stabilește norme referitoare la asigurarea persoanelor fizice și juridice cu apă potabilă, la funcționarea sigură a sistemelor de alimentare cu apă potabilă și la calitatea ei, răspunderea pentru încălcări în acest domeniu.</p> <p><b>(2)</b> Acțiunea prezentei legi se extinde asupra organelor centrale de specialitate și autorităților administrației publice locale, asupra proprietarilor de sisteme de alimentare cu apă potabilă și consumatorilor de apă potabilă, întreprinderilor și organizațiilor care efectuează proiectarea, construirea și exploatarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă, asupra organelor de stat care exercită controlul și supravegherea în domeniul alimentării cu apă potabilă, precum și asupra persoanelor fizice și juridice a căror activitate poate influența calitatea apei în sursele și sistemele de alimentare cu apă potabilă.</p> <p><b>Articolul 3. Atribuțiile autorităților publice</b></p> <p><b>(2)</b> Atribuțiile organelor centrale de specialitate și ale autorităților administrației publice locale în domeniul alimentării cu apă potabilă sint:</p> <p>a) coordonarea activității întreprinderilor care exploatează sisteme centralizate și necentralizate de alimentare cu apă potabilă;</p> <p>b) elaborarea, aprobarea și finanțarea programelor și măsurilor privind funcționarea, modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă;</p> <p>c) organizarea zonelor de protecție sanitară a surselor de apă potabilă și controlul realizării măsurilor de protecție a apelor;</p>
<b>Legea serviciilor publice de gospodărire comunală 1402-XV din 24.10.2002</b>	<p><b>Art.2. - În sensul prezentei legi, noțiunile de mai jos au următorul înțeles:</b></p> <p><i>servicii publice de gospodărie comunală</i> - servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu în unitatea administrativ-teritorială respectivă;</p> <p><i>servicii publice de gospodărie comunală furnizate/prestate</i> - ansamblu de activități și acțiuni de interes public, desfășurate sub autoritatea administrației publice locale la realizarea lucrărilor necesare în gospodăria comunală;</p> <p><i>alimentare cu apă</i> - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate în scopul captării, tratării, transportării, înmagazinării și distribuirii apei potabile către consumatori;</p> <p><i>apă tehnologică</i> - apă necesară asigurării unui proces tehnologic (industrial, agricol etc.), care îndeplinește condițiile de calitate specifice;</p> <p><i>alimentare cu energie termică</i> - totalitatea activităților și lucrărilor</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
	<p>efectuate in scopul producerii, transportării, transformării și distribuirii energiei termice către consumatori;</p> <p><i>canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale</i> - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate in scopul colectării, transportării, epurării și evacuării apelor uzate și pluviale intr-un receptor natural;</p> <p><i>salubritatea, inverzirea localităților</i> - totalitatea activităților și lucrărilor de colectare, transportare, sortare, prelucrare, tratare, valorificare, neutralizare (incinerare) și depozitare a deșeurilor menajere, precum și măturatul, spălatul și stropitul străzilor, inverzirea lor, lucrărilor de dezinfectie, deratizare și ecarisaj;</p> <p><i>asigurarea cu transport public local</i> - totalitatea activităților efectuate in vederea realizării, la nivel local, a transportului in comun de persoane;</p> <p><i>administrarea fondului locativ public și privat</i> - activitate de gospodărire a locuințelor, avind drept obiect administrarea, inchirierea, repararea și reabilitarea fondului locativ public și privat, inclusiv alocarea și valorificarea investițiilor in acest domeniu;</p> <p><i>administrarea domeniului public</i> - totalitatea activităților cuprinzind construcția, modernizarea și întreținerea străzilor, drumurilor, piețelor publice, tirgurilor, oboarelor, podurilor, viaductelor, pasajelor pentru transport și pietonale, organizarea circulației rutiere și pietonale, introducerea unor sisteme moderne de semnalizare și dirijare a circulației rutiere, asigurarea iluminării localităților, întreținerea zonelor verzi, grădinilor publice și scuarurilor, terenurilor și sălilor de sport și cabinetelor de fizioterapie de pe lângă acestea, locurilor de agrement, dezăpezirea drumurilor și trotuarelor, amenajarea pirtiiilor și instalațiilor de schiere, locurilor de afișaj și publicitate, întreținerea rețelelor de cabluri, întreținerea stațiilor de transport auto, hotelurilor, monumentelor, inființarea și întreținerea menajeriilor, asigurarea funcționării băilor publice etc.;</p> <p><i>sisteme publice de gospodărie comunală</i> - ansamblu de construcții, instalații tehnologice, echipamente funcționale și dotări specifice, prin intermediul cărora se asigură administrarea, întreținerea in condiții de bună funcționare și eficiența tuturor componentelor domeniului locativ-comunal;</p> <p><i>operatori</i> - agenți economici care furnizează/prestează servicii publice de gospodărie comunală in condițiile stabilite de autoritățile administrației publice locale, in temeiul prezentei legi;</p> <p><i>consumatori</i> - persoane fizice și juridice care folosesc serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate pentru necesități proprii și publice pe baze contractuale;</p> <p><i>intermediari specializați</i> - instituții financiare, întreprinderi municipale sau private care dețin autorizații pentru perceperea plăților pentru serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate și satisfac următoarele condiții:</p> <p>a) efectuează decontările la timp și asigură calitatea acestora (numărul maxim de facturi cu greșeli nu va depăși 3% din numărul facturilor</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
	<p>prelucrate);</p> <p>b) asigură transparența necesară în alcătuirea facturilor;</p> <p>c) oferă confort maxim consumatorilor (posibilitatea achitării în rate, descifrarea calculului efectuat etc.);</p> <p>d) prezintă operatorilor în termen informații privind calcularea plăților.</p> <p><b>Art.3.</b> - (1) Serviciile publice de gospodărie comunală asigură furnizarea/prestarea următoarelor servicii:</p> <p>a) alimentarea cu apă;</p> <p><b>Art.10.</b> - Serviciile publice de gospodărie comunală sunt furnizate/prestate de operatori specializați (întreprinderi municipale și individuale, societăți pe acțiuni, în comandită, societăți cu răspundere limitată, întreprinderi cu alte forme juridice de organizare), care pot fi:</p> <p>a) compartimente de specialitate ale autorităților administrației publice locale;</p> <p>b) agenți economici, indiferent de forma juridică de organizare.</p> <p><b>Art.12.</b> - (1) Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să îndeplinească următoarele condiții esențiale:</p> <p>a) continuitate, din punct de vedere cantitativ și calitativ, în furnizarea/prestarea serviciilor de gospodărie comunală pe bază contractuală;</p> <p>b) adaptabilitate la cerințele consumatorilor;</p> <p>c) accesibilitate egală la serviciile publice furnizate/prestate pe bază contractuală;</p> <p>d) asigurarea sănătății populației și a calității vieții.</p> <p>(2) Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să asigure:</p> <p>a) satisfacerea cerințelor consumatorilor în ceea ce privește cantitatea și calitatea serviciilor furnizate/prestate potrivit prevederilor contractuale;</p> <p>b) funcționarea optimă, în condiții de siguranță, rentabilitate și eficiență economică, a construcțiilor, instalațiilor tehnologice, echipamentelor funcționale și dotărilor specifice corespunzător parametrilor tehnologici proiectați și în conformitate cu caietele de sarcini și cu instrucțiunile de exploatare;</p> <p>c) protecția domeniului public și a mediului prin respectarea reglementărilor legale;</p> <p>d) informarea și consultarea cetățenilor în vederea protejării sănătății populației care beneficiază de serviciile respective.</p> <p>(3) Operatorii au față de consumatori următoarele obligații:</p> <p>a) să-și coordoneze activitatea cu sistemul de servicii de gospodărie comunală;</p> <p>b) să servească consumatorii potrivit contractului încheiat direct cu consumatorul sau prin intermediul gestionarului;</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
	<p>c) să respecte parametrii de performanță stabiliți de autoritățile administrației publice locale;</p> <p>d) să asigure protecția mediului;</p> <p>e) să realizeze contractele in term</p> <p>f) să furnizeze autorității administrației publice locale informațiile solicitate;</p> <p>g) să asigure accesul la documentația referitoare la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate, în conformitate cu clauzele contractului de operare.</p> <p><b>Art.13/1</b> - (1) Reglementarea tarifelor la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate în mod centralizat este prerogativa Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică și a autorităților administrației publice locale, cu respectarea reglementărilor în vigoare.</p> <p>(2) Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică:</p> <p>a) elaborează și aprobă, în coordonare cu Guvernul, metodologia de calculare a tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică, de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate;</p> <p>b) aprobă, în coordonare cu administrația publică locală, tarifele pentru serviciile publice de alimentare cu apă tehnologică, prestate centralizat la nivel de municipiu (oraș) și raion, calculate în conformitate cu metodologia de calculare a tarifelor;</p> <p>c) monitorizează respectarea de către operatori a metodologiei de calculare a tarifelor, participă, în limitele competenței, la exercitarea controlului asupra activității participanților pe piața serviciilor comunale;</p> <p>d) asigură transparența tarifelor pentru serviciile publice de gospodărie comunală.</p> <p><b>Art.23.</b> (2) Operatorii de interes local se află în subordinea consiliilor locale și se organizează pentru furnizarea/prestarea unui sau mai multor tipuri de servicii, în funcție de mărimea localităților, de gradul de echipare tehnico-edilitară a acestora și de alți factori specifici locali.</p> <p>(3) Operatorii de interes raional se înființează, de regulă, sub autoritatea administrației publice locale (respectiv a Consiliului municipiului Chișinău) pentru următoarele activități:</p> <p>a) construirea, exploatarea, întreținerea și modernizarea drumurilor și podurilor de interes raional;</p> <p>b) alimentarea cu apă, canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale, contorizarea în sistem raional;</p> <p>c) alimentarea cu energie termică în sistem raional;</p> <p>d) salubritatea, inverzirea localităților în sistem raional;</p> <p>e) transportul de persoane, inclusiv transportul de elevi, între localitățile raionului.</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. Glodeni
	<p><b>Art.25.</b> - (1) Persoanele fizice și juridice care beneficiază de servicii publice de gospodărie comunală sint obligate să achite contravaloarea serviciilor prestate, conform facturilor primite, in termenul prevăzut de contractul incheiat intre operator și consumator.</p> <p>(2) Dacă suma datorată, inclusiv penalitățile, nu a fost achitată in termenul stabilit in contract, operatorul poate suspenda executarea contractului cu un preaviz de 5 zile lucrătoare.</p> <p>(3) Reluarea furnizării/prestării serviciilor publice de gospodărie comunală se va face in termen de 3 zile lucrătoare de la data efectuării plății, iar cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de consumator.</p> <p>(4) Dacă după suspendarea contractului (sau după debransare) consumatorul nu achită suma datorată, operatorul este in drept să acționeze consumatorul in judecată.</p> <p>(5) Agenții economici care furnizează/prestează servicii de gospodărie comunală fără contracte cu consumatorii, in caz de neachitare a sumelor datorate, pot acționa conform prevederilor alin.(2)-(4).</p>

### 3.1.3.2 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire

Întreprinderea municipală „ Servicii Comunale Glodeni” (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-știintifice, 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 – Consiliul orășenesc Glodeni. În cazurile când pentru crearea și activitatea întreprinderii sânt necesare terenuri sau alte resurse naturale, decizia privind crearea întreprinderii poate fi adoptată numai dacă fondatorul prezintă avizul pozitiv al organului teritorial de expertiză ecologică.

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

Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în balanța 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 hârțile 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 a fost aprobat prin decizie de către Consiliu orășenesc care este fondatorul întreprinderii. Contractul de constituire trebuie să includă:

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

### ***3.1.3.3 Analiza Regulamentelor interne***

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

Necesită de menționat că prevederile stipulate în Hotărârea Guvernului nu sunt îndeplinite în totalitate și anume se referă la cerințele pct.2 care prevede următoarele: Se recomandă autorităților

administrației publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru sus-aprobat și să le coordoneze în mod obligatoriu cu autoritatea publică centrală de specialitate.

De asemenea managementul întreprinderii și angajații se conduc de Regulamentul Intern, aprobat în 28 mai 2009. Fiind coordonat cu Comitetul sindical al întreprinderii acest document juridic reglementează raporturile de muncă a tuturor angajaților și este menit să contribuie la creșterea productivității și întărirea disciplinei muncii.

Regulamentul Intern conține următoarele capitole:

1. Dispoziții generale;
2. Angajarea și concedierea din funcție;
3. Obligațiunile salariatului;
4. Obligațiunile angajatorului;
5. Organizarea activității întreprinderii;
6. Concediile;
7. Retribuirea muncii;
8. Disciplina muncii;
9. Dispoziții finale.

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

#### ***3.1.3.4 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 cazul mai multor fondatori, contractul de management se încheie între consiliul director și conducătorul respectiv. 18. În contractul încheiat între fondator/consiliul director și conducător se stabilesc drepturile și obligațiunile 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 obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului.

Conducătorul poartă răspundere materială pentru obligațiunile întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract. În termenul de valabilitate al contractului, fondatorul sau oricare altă terță 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 cenzeni) sau revizorul (cenzorul) 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 sânt 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.

### **3.1.4 Analiza aspectelor juridice**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



natura apelor ce urmează a fi deversate în rețelele de canalizare, regimul deversării și alte date necesare prestării acestui serviciu.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabelul 7. Analiza respectării prevederilor contractului - cadru**

<b>Contractul – cadru Hotărârea Guvernului 656/2002</b>	<b>Contractul aplicat de Î.M. GCL Clodeni</b>
Părțile contractante	Părțile contractante
Obiectul contractului	Obiectul contractului
Parametrii de calitate	
Condițiile de furnizare și recepționare a apelor uzate	
Evaluarea consumului de apă	
Tarifele pentru apa consumată și apele evacuate în rețelele Furnizorului	
Facturarea serviciilor de alimentare cu apă, recepționarea și evacuarea apelor uzate	
Plata facturilor emise de Furnizor	
Răspunderea contractuală	
Drepturile și obligațiile Furnizorului	Obligațiile Furnizorului
Drepturile și obligațiile Consumatorului	Obligațiile Consumatorului
Drepturile și obligațiile comune ale părților contractante	Drepturile Furnizorului Drepturile Consumatorului
Înteruperea furnizării apei și recepționării apelor uzate	Condiții speciale
Alte clauze	Condițiile de reziliere a contractului

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni**

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

Din structurarea comparativă putem face următoarele concluzii:

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

**Se recomandă:**

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

**3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat**

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

- sindicatele se constituie în mod benevol în baza dreptului constituțional de asociere, nimeni neputând fi constrâns să facă parte sau nu dintr-un sindicat, ori să se retragă sau nu dintr-un asemenea sindicat;
- sindicatele, în activitatea lor, sunt independente față de autoritățile publice de toate nivelurile, față de partidele politice, față de asociațiile obștești, față de patroni și asociațiile acestora, nu sunt supuse controlului lor și nu li se subordonează;
- sindicatele beneficiază de protecție constituțională, inclusiv judiciară, împotriva acțiunilor discriminatorii, care urmăresc limitarea libertății la asociere în sindicate și activității lor, desfășurate conform statutului.

Baza sindicatelor este organizația sindicală primară.

Afiliindu-se la un sindicat național, organizația sindicală nou-creată beneficiază de mai multe avantaje:

- va primi, la solicitare, ajutorul necesar pentru elaborarea și negocierea contractului colectiv de muncă, precum și altă asistență (juridică, informațional-metodică etc.), din partea sindicatului național de ramură;
- prin intermediul organelor de conducere ale sindicatului național de ramură, va putea operativ să facă demersuri către organele puterii de stat, forurile internaționale abilitate în domeniul apărării drepturilor de muncă și sociale ale salariaților;
- va obține sprijin și solidaritate sindicală în cazul desfășurării unor acțiuni de protest etc.

Recomandarea Organizației Internaționale a Muncii nr. 91/1951 definește convenția colectivă de muncă ca orice acord scris referitor la condițiile de muncă, încheiat între un angajator, un grup de angajatori sau o asociație patronală, pe de o parte, și una sau mai multe organizații reprezentative ale

salariaților, pe de altă parte, reprezentanții salariaților fiind aleși sau mandatați de către cei pe care îi reprezintă, conform dispozițiilor din fiecare legislație națională (p. 2 alin. 1)39.

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

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

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

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

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

De asemenea sunt părți componente următoarele Anexe:

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

### **Concluzie:**

Comitetul sindical al Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” se conduce de prevederile Contractului Colectiv de Muncă pentru anii 2009-2012, înregistrat la Inspekția Muncii a raionului Glodeni cu nr.41 din 05 iunie 2009. 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 .

1. Comitetul sindical a întreprinderii necesită să întreprindă măsurile necesare privind ameliorarea situației privind activitățile sindicale la întreprindere;
2. Necesită o revedere a tuturor reglementărilor incluse în Contractul Colectiv de Muncă, de adus în concordanță cu prevederile legale prevăzute în legislația muncii a R.Moldova și a Convenției naționale a confederației sindicatelor;
3. se recomandă de a fonda comisia de negociere a Contractului Colectiv de Muncă revizuit și pregătirea adunării generale pentru aprobarea lui;

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 finisarea 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.***

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

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

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

**Noțiunea de patron.** Termenul de *patron* derivă din latinescul **patronus**, care în dreptul roman, era, de cele mai multe ori, stăpânul de sclavi; el avea și semnificația de ocrotitor, protector.

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, patron este proprietar al unei întreprinderi în care se exploatează munca.

Articolul 2 al Legii patronatelor nr. 976-XIV din 11.05.2000 prevede că *noțiunea de patron* desemnează orice persoană juridică sau fizică, înregistrată în modul stabilit, care administrează și utilizează capital,

indiferent de forma acestuia, și folosește munca salariată în scopul obținerii de profit în condiții de concurență.

Din definiția legală a noțiunii de patron rezultă următoarele:

- acesta poate fi atât o persoană juridică, cât și o persoană fizică;
- acesta se prezintă ca un administrator de patrimoniu (capital);
- acesta folosește munca năimită.

**Importanța patronatului în relațiile de muncă.** Rolul patronatului în orice societate fondată pe economia de piață constă, în primul rând, în calitatea de negociator<sup>32</sup> (subiect esențial al parteneriatului social), de parte în contractele colective de muncă<sup>33</sup>. În afară de aceasta, el este acela care deține, exploatează și administrează capitalul, care angajează în muncă, care organizează și conduce procesele de muncă.

Din punct de vedere al dreptului colectiv al muncii, interesează atribuțiile și competențele organizațiilor patronale care privesc raporturile de muncă ale salariaților. În timp ce în cadrul contractului individual de muncă, patronul își exercită direct prerogativele de care dispune în mod legal (puterea organizatorică, puterea normativă, puterea disciplinară), la nivelul relațiilor colective, același patron își apără interesele în fața celuilalt partener social – sindicatul.

În conformitate cu art. 3 al Legii patronatelor, patronatele se constituie în scopul asistării membrilor acestora în capacitatea lor de patroni prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor și reprezentarea intereselor membrilor lor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele, precum și cu oricare alte organizații neguvernamentale pe plan național și internațional, în conformitate cu prevederile statutelor proprii și ale Legii patronatelor.

Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” nu este membru al Asociației Patronale a Serviciilor Publice din Republica Moldova. Motivul este lipsa de mijloace financiare pentru achitarea cotizației de membru.

#### **3.1.4.4 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 în activitatea lor de producere, tehnică și științifică, comercială, extinderea posibilităților acestora în realizarea și ocrotirea intereselor comune în organele centrale și administrării publice locale, Guvern.

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

- elaborarea programelor de acordare a asistenței întreprinderilor apeduct-canalizări în atragerea tehnologiilor energo-economice avansate, utilizării, elaborărilor tehnico-științifice și materialelor necesare la îmbunătățirea asigurării consumatorilor de apă potabilă, perfecționării serviciilor de evacuare și epurare a apelor uzate;
- acordarea asistenței privind schimbul de experiență avansată în domeniul alimentării cu apă și canalizări, organizarea conferințelor, simpoziunilor, seminarelor, în diverse aspecte ale activității întreprinderilor (producere, economie, evidența contabilă și finanțe, etc.), ridicarea calificării muncitorilor și funcționarilor de la întreprinderile apeduct-canalizări;
- elaborarea, coordonarea și editarea diverselor acte normative (instrucțiuni, regulamente, normative, reguli, etc.), care vor fi necesare în activitatea membrilor Asociației;
- acordare de asistență practică întreprinderilor în vederea reorganizării acestora în societăți pe acțiuni, alte structuri organizatorice, asigurarea activității eficiente a acestora în condițiile relațiilor de piață cu consumatorii și furnizorii;
- asistența membrilor în atragerea investițiilor, inclusiv străine în vederea renovării și dezvoltării obiectivelor apeduct-canalizări, contribuirea la crearea întreprinderilor comune cu diverși agenți economici, realizarea tenderelor privind lucrările de proiect și construcție,

utilizarea mijloacelor fondului ecologic, diverselor granturi pentru necesitățile întreprinderilor apeduct-canalizări;

- protejarea drepturilor și intereselor întreprinderilor apeduct-canalizări în organele centrale și organele administrației publice locale, participarea la elaborarea proiectelor de legi, hotărâri ale Guvernului, ce abordează interesele acestora;
- acordarea asistenței metodice și practice membrilor Asociației privind asigurarea cu informații în chestiunile de exploatare a rețelelor și edificiilor apeduct-canalizări, protejarea și utilizarea rațională a resurselor acvatice, acordarea asistenței juridice și consultațiilor în conducerea litigiilor și acțiunilor în judecata ale membrilor Asociației;
- acordare de asistență întreprinderilor apeduct-canalizări în management și expertiza proiectelor de construcție și colaborare cu firmele și organizațiile străine;
- constituirea băncii de informații privind starea tehnico-economică din ramura în scopul utilizării acesteia la elaborarea și promovarea politicii unice tehnico-economice a membrilor Asociației în sfera alimentării cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate;
- realizarea activității de editare în vederea informării publicului cu problemele și progresele din domeniul gospodăriei apeduct-canalizări;
- realizarea altor tipuri de activități ce nu contravin legislației în vigoare și corespund intereselor membrilor Asociației.

## 3.2 Analiza operațională

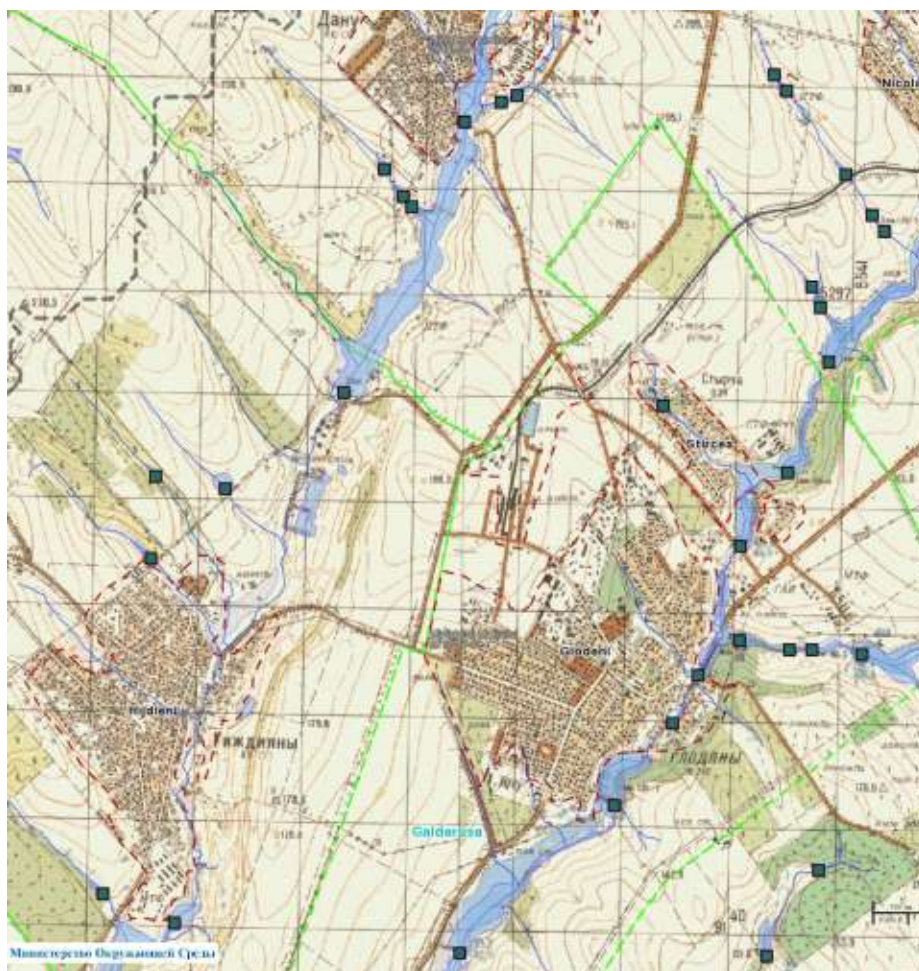
### Managementul tehnic și operațional a întreprinderii

Acest capitol va prezenta o analiza majoră a problemelor tehnic - manageriale prezente în procesul de operare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din or.Dondișeni, 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 orașului Glodeni cu localitățile limitrofe**



### 3.2.1 Analiza tehnică

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

##### Alimentare cu apă

Sistemul de alimentare cu apă a orașului Glodeni este dependent de sistemul de alimentare cu apă a fabricii de zahăr din localitate.

1. Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” procură apă de la fabrica de zahăr. Deci analiza diagnostic se va referi la sistemul de distribuție al orașului.

Schema de alimentare cu apă este compusă din următoarele elemente:

1. Captajul apă brută de lângă satul Cobani raionul Glodeni;
2. Stația de pompare treapta I de lângă satul Cobani, raionul Glodeni;
3. Stația de tratare apă brută din orașul Glodeni și stația de pompare de treapta II;
4. Rezervoarele de înmagazinare și stația de pompare de treapta III de pe teritoriul fabricii de zahăr;
5. Rețelele de distribuție a orașului Glodeni, gestionate de Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”.

**Figura 4** Imaginea captajului din s.Cobani



**Figura 5** Imagine Stația de pompare treapta I



Conform precesului tehnologic apa brută din râul Prut se sedimentează în decantoare apoi este transportată în conducta de aducțiune la stația de tratare din or.Glodeni

- **Rezervoare de apă brută**

Rolul de bază al depozitării apei brute este crearea unor condiții favorabile pentru autopurificare prin sedimentarea și diminuarea bacteriilor datorită acțiunii chimice a oxigenului dizolvat în apă.

- **Sitarea și îndepărtarea pietrișului**

Primul pas în tratarea apelor de suprafață este îndepărtarea resturilor suspensionale sau plutitoare care protejează procesele de tratare ulterioare și echipamentele împotriva deteriorării. Dat fiind că resturile suspensionale sau plutitoare sunt de diverse dimensiuni, de la bete și crengi mari la particule foarte fine care tulbură apa, se înalță de obicei, resturile mai mari prin site fine cu ochiuri mici. Aceste pot fi statice sau rotative, cu posibilitate de auto-curățare. Resturile mai fine, dar dense, în principal materia anorganică,

se îndepărtează prin trecerea apei printr-o cameră care permite depunerea materiei solide la fund. Scopul este eliminarea pietrișului pentru a preveni uzura instalațiilor, precum și a acumularilor



nedorite de materii grele inerte in bazinele de colectare ale pompelor sau rezervoarelor de floclare / sedimentare. De obicei, aceste camere pentru pietris sunt concepute pentru sedimentarea doar a particulelor in suspensie mai mari de 0,2 mm in diametru si cu o greutate specifica peste 2,65.

**Figura 6 Stația de tratare apă brută din râul Prut**



- **Aierarea**

Rolul primar al aerarii este introducerea oxigenului atmosferic in apa pentru oxidarea fierului dizolvat si a manganului in forma insolubila, precum si eliberarea bioxidului de carbon si a hidrogenului sulfurat in vederea reducerii coroziunii si indepartarea hidrogenului sulfurat. Aerarea mai are rolul de a mari continutul de oxigen dizolvat in apa, conferind acesteia un aspect stralucitor si un gust proaspat.

Exista doua metode de aerare a apei: apa in aer si aer in apa. Prima metoda vizeaza producerea unor picaturi mici sau foi subtiri de apa expuse atmosferei, iar a doua are rolul de a crea mici bule de aer care se ridica prin apa si o aereaza. O parte din sistemele de aerare combina ambele metode.

- **Dezinfectarea preliminară**

Obiectivele dezinfectarii preliminare sunt:

- Facilitatea unei perioade de contact prelungit pentru o dezinfectare eficienta a apelor puternic contaminate;
- Oxidarea fierului solubil si a manganului in forma insolubila in vederea precipitarii;
- Decolorarea materiei colorate;
- Neutralizarea amoniacului liber din apa.

Dezinfectarea preliminara reduce si inflorirea algala in rezervoarele de floclare si pe mediul de filtrare, sporind astfel durata de functionare a filtrelor. Clorul este cel mai des folosit agent de dezinfectare, dar prezinta unele dezavantaje. Nu este potrivit pentru apele cu continut ridicat de substante organice deoarece reactioneaza cu materia organica si produce trihalometane (THM)

carcinogene. În plus, poate schimba gustul și mirosul apei. Din aceste motive au fost introduse alte procese de sterilizare a apei cu ajutorul bioxidului de clor, a ozonului și razelor ultraviolete.

- **Amestecul chimic**

Obiectivul principal al amestecului chimic este obținerea unei distribuții rapide și uniforme a substanțelor chimice de tratare pentru a asigura o coagulare și floculare optime.

Determinarea dozei optime se face în laborator, prin testarea apei brute. Coagulantul cu cea mai largă utilizare în România este sulfatul de aluminiu, chiar dacă și sulfatii bazati pe fier pot fi folosiți în procesul de epurare. În procesele de coagulare și floculare se pot folosi și polielectroliti. Important este și controlul pH-ului apei, prin urmare ar putea fi necesară adăugarea unor acizi sau substanțe alcaline în vederea ajustării nivelului de pH.

- **Sedimentare și flotație**

Sedimentarea este procesul în care se formează flocule sedimentabile datorită acțiunii coagulantilor asupra substanțelor în suspensie, având ca rezultat reducerea cantității de particule în suspensie care trebuie să fie îndalurate ulterior prin procesul de filtrare. În plus, îndalpartează nu numai materiile în suspensie și coloidale, ci și bacteriile și virusii. Studiile au indicat că virusii pot fi îndalpartați în procent de 90-99% prin controlul atent al coagularii și sedimentării.

- **Filtrarea**

După separarea majorității floculelor, apa este filtrată pentru îndalpartarea particulelor în suspensie rămase și a floculelor nesedimentate. Filtrul cel mai des folosit în R.Moldova este filtrul rapid de nisip prin care apa curge printr-un strat de nisip sau materii sortate. În ultimul timp s-a adăugat carbon activat sau antracit la suprafața filtrelor pentru îndalpartarea compusilor organici și îmbunătățirea gustului și mirosului apei. Având în vedere că CAG- carbonul activat granulat – necesită regenerare pentru alte procese, poate fi adăugat ca stadiu suplimentar de tratare după filtrarea prin curgere rapidă. Majoritatea particulelor trec prin stratul de suprafață, dar sunt prinse în spațiile poroase sau se lipește de nisip. Apa filtrată este ulterior captată printr-un sistem de tevi de drenare în pardoseala.

Filtrele se colmatează în timp și trebuie spalate cu aer și apă pentru a se îndalparta particulele reținute în filtru. Apa de spalare trebuie evacuată împreună cu namolul rezultat din procesul de sedimentare. Metoda curentă de evacuare în R.Moldova este deversarea într-un curs de apă, inacceptabil din punct de vedere ecologic, prin urmare se impune pe viitor tratarea și concentrarea namolului înainte de evacuarea. Acesta poate fi redus prin decantare intermediară și redirectionarea stratului de apă supranatant către construcțiile pentru intrarea apei brute. Această acțiune poate duce la reducerea cantității de apă tehnologică utilizată de la 14% la 2-3%.

- **Dezinfectarea**

Dezinfectarea se realizează în vederea eliminării microbilor periculoși în ultima etapă de tratare a apei potabile. Prin dezinfectare seucid agenții patogeni care rămân în apă după procesul de filtrare. Printre posibili agenți patogeni se numără virusii, bacteriile, inclusiv *Escherichia Coli*, *Campylobacter* și *Shigella*, protozoare printre care *G. Lamblia* și alte *Cryptosporidia*. După adăugarea dezinfectantului, apa este reținută de obicei într-un rezervor de contact pentru a facilita finalizarea procesului de dezinfectare înainte de alimentarea rețelei de distribuție. Doza de dezinfectant trebuie să fie suficientă pentru a menține o concentrație reziduală în apă la capetele rețelei de distribuție. O problemă des întâlnită în Moldova este nivelul ridicat de dozare la stațiile de tratare pentru a satisface cerința cantității reziduale, fapt ce duce uneori la reclamații ale consumatorilor privind gustul apei și efectul coroziv al acesteia.

Metoda de dezinfectare cea mai des aplicată în industria apei este adăugarea de clor în formă gazoasă din cilindri, bidoane sau containere. Datorită naturii toxice a acestei metode de dezinfectare, trebuie respectate cu strictete normele de siguranță și sănătate. La stațiile mai mici, se poate lua în calcul folosirea hipocloritului de sodiu. Se folosesc numeroase tipuri de clor la dezinfectare, în ciuda dezavantajelor pe care le prezintă. Unul din dezavantajele majore este reacția clorului cu substanțele

organice din apa care duce la crearea de trihalometan (THM) și acizi haloacetici periculoși, precum și la deteriorarea gustului și mirosului apei tratate. Clorul este eficient în uciderea bacteriilor, dar are acțiune limitată în ceea ce privește îndepărtarea agenților patogeni, Giardia lamblia și Cryptosporidium.

### Recomandări:

Pentru dezvoltarea unei strategii de îmbunătățire a gestiunii și performanței procesului de tratare a apei și garantarea unor efecte pozitive pe termen lung, vor fi necesare:

- Introducerea unor proceduri de inspecție, operare, întreținere și monitorizare, precum și liste de verificare operaționale pentru activitățile asumate. Dacă acestea există deja, se vor revizui și actualiza pentru a asigura o performanță optimă;
- Dezvoltarea de proceduri pentru soluționarea cazurilor de poluare accidentală a apei brute;
- Organizarea unor spații de depozitare on-site pentru procesul de reciclare a apei, precum și stabilirea eficienței costului pentru aceste spații;
- Stabilirea unor costuri unitare pentru fiecare locație operațională;
- Organizarea de cursuri de instruire pentru îmbunătățirea cunoștințelor și capacității personalului operativ și de laborator;
- Introducerea unui sistem de controlare a pH-ului în vederea sprijinirii coagulării, optimizându-se astfel procesul în faza de sedimentare;
- Înainte de efectuarea unor investiții pentru modificarea procesului, testați noul proces pe o perioadă de timp pentru a stabili eficiența și caracterul oportun al acestuia.

### Capacitatea de înmagazinare

Tablel 8. Date caracteristice ale rezervoarelor de înmagazinare apă potabilă (RAP)

Amplasament, suprateran/subteran	material	Volum, m <sup>3</sup>	Forma geometrică	Dimensiuni, m	Nota
Subteran	Beton armat	500	retangulare	12X12X3,5	Nu este pus în funcțiune
Subteran	Beton armat	400	retangulare	N/D	funcțional

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

### În urma analizei capacităților de înmagazinare a apei se poate face următoarele constatări:

1. Sistemul de alimentare cu apă a or. Glodeni va dispune de capacități de înmagazinare cu un volum total de 1400 m<sup>3</sup>.
2. Conform datelor calculilor necesităților de înmagazinare acest volum este satisfăcător pentru a menține rezerva contraincendiară de apă și necesitățile de consum, pentru cazurile de lichidare a avariilor sau din alte motive for-major.

### Stații de pompare

Sistemul de distribuție a orașului Glodeni nu dispune de stații de pompare. În acest caz ele nu au fost obiectul studiului.

### Rețele de distribuție

Schema de alimentare cu apă a oraşului Glodeni prevede devizarea sistemului de alimentare cu apă în 3 zone de presiune din motivul amplasării cartierilor locative în zone cu diferenţă de cote 100 – 174m. Punctul de distribuţie a apei este amplasat la cota 174m. Pînă la punctul de distribuţie (camera K-1), apa este pompată prin trei conducte cu diametrul 150 și 200mm, cu presiunea în conducte 30m.c.a. de la castelul de apă al fabricii de zahăr. Debitul maxim de apă pe care îl poate asigura castelul de apă este 3200m<sup>3</sup>/24ore. De la nodul K-1 apa se distribuie în oraş fiind repartizată în 3 zone pri țavi din polietilenă de înaltă densitate. Pentru zona I apa prin 2 conducte cu Dn 250mm este transportată în rezervoarele de pe platforma A. Debitul maxim pe zi este 1300-1400m<sup>3</sup>/zi. Conductele din zona de presiune I sunt cu diametrele între 250-63mm și sunt amplasate la cotele 100-162m.

Pentru zonele de presiune II și III apă este distribuită de asemenea din nodul K-1 . Sistemul de conducte din aceste 2 zone de presiune este dotat cu regloare de presiune, pentru a optimiza presiunile în rețeaua de distribuție.

Nodul K-1 este dotat cu vane și apometre pentru fiecare din cele 3 zone de presiune.

În conformitate cu proiectul de execuție „Restabilirea sistemului de aprovizionare cu apă în or.Glodeni”, elaborat de I.P.S.G.A „ACVAPROIECT” în anul 2007 și executat, în oraş au fost renovate majoritatea rețelelor de distribuție. Sistemul vechi de conducte alcătuia 34,9 km de conducte. Investiția privind implementarea proiectului a fost realizată de către Consiliul raional Glodeni, care pînă la moment nu au îndeplinit procedurile de transmitere a proprietății publice către Primăria oraşului Glodeni și respectiv predat în gestiune către Î.M. Gospodăria Comunal Locativă Glodeni. Din acest motiv este o discordanță dintre datele statistice pe care le prezintă întreprinderea comunală și realitate. Din interviurile făcute cu specialiștii departamentului tehnic s-a convenit că totuși mai realist sunt datele din proiect. Aceste date sunt redată în tabele mai jos.

**Tabelul 9. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime**

Material	Lungime (km)/ vîrsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta					
Oțel					
HDPE	26,14				26,14
<b>Total</b>	<b>26,14</b>				<b>26,14</b>
<b>% din total</b>	<b>100</b>				<b>100</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

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

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)							Total	
	63	75	90	110	160	225	250		300
Fonta									
Oțel									
HDPE	0,76	7,43	4,05	8,35	1,24	0,86	3,45		26,14
<b>Total</b>	<b>0,76</b>	<b>7,43</b>	<b>4,05</b>	<b>8,35</b>	<b>1,24</b>	<b>0,86</b>	<b>3,45</b>		<b>26,14</b>
<b>% din total</b>	<b>2,91</b>	<b>28,43</b>	<b>15,5</b>	<b>31,95</b>	<b>4,75</b>	<b>3,29</b>	<b>13,2</b>		<b>100</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

### Sistemul de canalizare și epurare a apelor uzate

Sistemul de canalizare a oraşului Glodeni este compus din colectoare și conducte de canalizare gravitaționale și sub presiune repartizate în 3 zone de canalizare a oraşului cu 3 stații de pompare dintre care 2 raionale și 1 – principală. Schema de canalizare prevede acumularea gravitațională a apelor uzate preponderent de masivul locativ comunal, instituții bugetare și agenții economici în rezervoarele stațiilor de pompare raionale . Apoi apa fiind transportată în rezervoarele stației principale de pompare ape uzate (SPPAU) ca mai apoi să fie transportate la stația de epurare a apelor uzate care aparține de fabrica de zahăr. Stația principală a fost construită în anii 1980 după proiectul tip TP 902-1-30 elaborat la începutul anilor 70. Apele uzate sunt transportate prin două conducte cu

Dn 400mm, lungimea 4000m, executate din asbociment BT-12. Conducta de presiune a fost reconstruită cu forțele proprii ale întreprinderii și a fost amplasată suprateran, fiind construită din oțel cu Dn 150mm.

**Tabelul 11. Clasificarea pompelor de apă uzată de la stațiile de pompare**

Nr. stației	Tipul pompei	Numar	Debit (m3/h)	H, m	Putere (kW)
SPAUR – 1					
SPAUR – 2	CM100-65-250/2	1	100	80	55
	CM 200-150-500a	1	360	64	160
	CM 100- 65-250a	1	90	70	45
SPPAU	CM 100- 65-250a	1	90	70	45
	CM 200-150-500a	1	360	64	160
	CM100-65-250/2	1	100	80	55

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

Lungimea totală a rețelelor de canalizare este de 12,8km.

\* Date privind vechimea și dimensiunile conductelor de canalizare nu au fost prezentate. Din acest motiv a fost imposibil de făcut analiza tehnică a conductelor de canalizare.

### 3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate

**Figura 7. Calitatea apei râului Prut în zona captării. În apă se văd conductele de aspirație de la stația de pompare de treapta I din s.Cobani**



Analiza calității apei după procesul de tratare la uzina de apă a fabricii de zahăr este redat în tabelul de mai jos.

Tabelul 12. Calitatea apei potabile după procesul de tratare

Nr. d/o	Indici de calitate	Apa tratata	CMA	Standard
1	2	4	5	6
1	Mirosul	0	2	
2	Gustul	0	2	
3	Turbiditatea	0	1,5	
4	Colorația	0	20	
5	pH	8,0	6,5-9,0	
6	Amoniu, (NH <sub>4</sub> <sup>+</sup> ), mg/l	0,03	0,5	ГОСТ 4192-82
7	Nitriți, (NO <sub>2</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	N/d	0,5	ГОСТ 4192-82
8	Nitrați, (NO <sub>3</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	5,1	50,0	ГОСТ 18826-73
9	Reziduu sec solubil, mg/l		1000	ГОСТ 18164-72
10	Cloruri, mg/l	39,1	250	ГОСТ 4245-72
11	Sulfați, mg/l		250	ГОСТ 4389-72
12	Arsen, mg/l	N/d	0,01	ГОСТ 4152-89
13	Fluor, mg/l	0,18	1,5	ГОСТ 4386-89
14	Fier, mg/l	0,03	0,3	ГОСТ4011-72
15	Cupru, mg/l	N/d	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
16	Zinc, mg/l	N/d	0,3	
17	Plumb, mg/l	N/d	0,01	
18	Mangan, mg/l	N/d	0,05	
19	Nichel, mg/l		0,02	
20	Seleniu, mg/l		0,01	
20	Aluminiu , mg/l	0,14		
21	Cianuri total, mg/l		0,05	
22	Bor, mg/l		0,5	
23	Oxidabilitatea, mg/l	2,0	5	
24	∑(Na <sup>+</sup> +K <sup>+</sup> ), mg/l		200	СЭВ «Унифицированные методы исследования
25	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 „Servicii Comunale” Glodeni

### 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;
- 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;
- Implementarea unei **strategii de management al activelor fixe**, în scopul minimizării costului pe ciclul de viață al activelor, menținând în același timp serviciile la nivelul cerut;
- Implementarea unei **strategii de management al 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;
- **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**.

#### 3.2.1.4 Managementul energetic

Situația creată în sistemul de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Glodeni, în condițiile de cumpărare a apei potabile de la Fabrica de zahăr din localitate și transportarea apelor uzate respectiv la stația de epurare a acesteia nu prevede consumuri de curent electric pentru procesele tehnologice. Pentru 2 stații de epurare din totalul de 3 stații, în anul 2012 s-a făcut un audit energetic de către Asociația „Moldova Apă – Canal”. Conform datelor din audit se recomandă de a înlocui pompele de tip CM cu pompe de tipul WILO.

#### 3.2.1.5 Impactul de mediu

Obiectele principale poluatoare de mediu sunt stația de epurare a apelor uzate și stația de tratare a apei brute. Din motivul lipsei de acces la informația privind exploatarea acestor obiecte analiza impactului de mediu nu a fost elaborată.

### 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

## 3.2.2 Analiza de marketing

### 3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de utilitate publică

consumatorii serviciilor prestate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni” sunt:

- Persoanele fizice;
- Persoanele juridice;

Persoanele fizice sunt populația și se divizează în:

- populația sectorului privat - persoane fizice proprietari de case la sol;



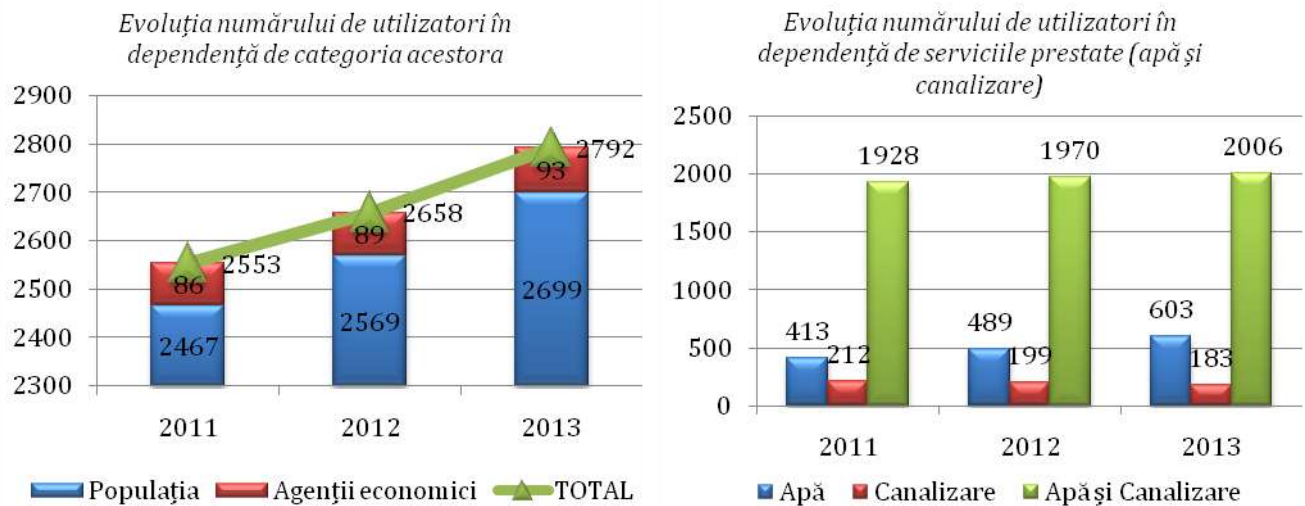
- și populația sectorului locativ - persoane fizice proprietari de apartamente în blocuri locative.

Persoanele juridice sunt:

- agenții economici
- instituțiile bugetare

ÎM „Servicii Comunale Glodeni” prestează servicii de furnizare a apei și de evacuare a apelor reziduale consumatorilor orașului Glodeni. Evoluția numărului de consumatori este prezentat în figura următoare:

**Figura 8. Evoluția numărului de consumatori**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Cea mai mare creștere a numărului de consumatori se observă în anul 2013. Această creștere este influențată de numărul de gospodării particulare conectate la rețelele de apă și canalizare, deoarece numărul apartamentelor conectate la apă și canalizare este de 2264 și rămâne același pe parcursul perioadei analizate.

Numărul populației conectați la rețeaua de apă este în creștere cu 190 abonați mai mult în anul 2013 față de anul 2011, la fel este în creștere și numărul abonaților la ambele servicii de apă și canalizare cu 78 de abonați mai mult în anul 2013 față de anul 2011, iar evoluția numărului de abonați numai la serviciile de canalizare este în scădere cu 29 abonați mai puțini în anul 2013 comparativ cu anul 2011, aceasta se explică prin faptul că o parte din abonați numai la serviciile de canalizare sau abonat și la serviciile de apă, beneficiind de ambele servicii apă și canalizare.

Numărul total de agenți economici și instituții bugetare conectate la rețeaua de apă și canalizare este la fel în creștere de la 86 abonați în anul 2011 la 93 abonați în anul 2013, dintre care: în anul 2013 sunt conectați 10 agenți economici și instituții bugetare numai la apă, 8 numai la canalizare iar 75 la apă și canalizare.

### **Gradul de acoperire cu servicii a orașului Glodeni**

ÎM „Servicii Comunale Glodeni” 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 13. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Glodeni**

	2011	2012	2013
<b>Număr locuințe înregistrate în orașul Glodeni</b>	<b>5 560</b>	<b>5 601</b>	<b>5 641</b>
apartamente	2 264	2 264	2 264

<i>gospodării particulare</i>	3 131	3 138	3 143
<b>Număr locuințe conectate la rețeaua de apă și canalizare:</b>	<b>2 467</b>	<b>2 569</b>	<b>2 699</b>
<i>alimentare cu apă</i>	405	480	593
<i>canalizare</i>	206	192	175
<i>alimentare cu apă și canalizare</i>	1 856	1 897	1 931
<b>Grad de acoperire cu servicii de apă și canalizare:</b>	<b>44%</b>	<b>46%</b>	<b>48%</b>
<i>alimentare cu apă</i>	16%	19%	22%
<i>canalizare</i>	8%	7%	6%
<i>alimentare cu apă și canalizare</i>	75%	74%	72%

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni” și Primăria orașului Glodeni

Gradul de acoperire calculat în tabelul de mai sus ne atestă că în ultimul an de analiză, 48% din locuințele or. Glodeni erau conectate la rețelele de apă și canalizare, dintre care 22% din locuințe erau conectate numai la rețele de apă, 6% erau conectate numai la rețelele de canalizare iar 72% erau conectate la rețelele de apă și canalizare.

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

### 3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii

Condițiile și posibilitățile de furnizare a serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare prin sistemele centralizate de alimentare cu apă și canalizare ale orașului Glodeni sunt stabilite în Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011, care reglementează inclusiv relațiile dintre consumatorii și furnizorii serviciilor respective.

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




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







#### Branșarea consumatorilor

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

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

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

1. Înregistrare cerere de branșare											
	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef)									
	Perioada	La depunerea cererii de branșare de către solicitant									
	<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 elaborat în cadrul Întreprinderii, în limbile română și rusă.</i></p> <p>Cererile primite de la consumatori sunt triate și stocate în mape speciale, pe fiecare dintre cele 3 zone de aprovizionare ale orașului, în care e divizat convențional teritoriul orașului Glodeni.</p> <p>La cererea de branșare este anexat în mod obligatoriu <i>un pachet de documente justificative</i>, care cuprinde:</p> <table border="1" data-bbox="266 1675 1448 1925"> <thead> <tr> <th>Document solicitate</th> <th>PF</th> <th>J</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> </tbody> </table>		Document solicitate	PF	J	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"/>
Document solicitate	PF	J									
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"/>									

	Certificat de înregistrare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Extras din Registrul de Stat al persoanelor juridice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rechizite bancare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului <i>în formă verbală</i> .			
<b>2. Prescriere condiții tehnice</b>			
	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef)	
	Perioada	<p><b>1-30 zile de la depunerea cererii de branșare</b></p> <p><i>De la lansarea, începând cu anul 2009, a lucrărilor de construcție în cadrul proiectului de reabilitare a sistemului de aprovizionare cu apă în or. Glodeni, finanțat din sursele FEN, volumul cererilor pentru eliberarea condițiilor tehnice de conectare la rețelele centrale de alimentare cu apă este foarte mare. În aceste condiții perioada de elaborare a acestor variază în funcție de zona de amplasare a consumatorului și condițiile specifice fiecărui caz în parte, ajungând până la o lună de zile.</i></p>	
	<p>Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare solicitant, <i>în formă scrisă</i>, prin completarea modelului-tip, elaborat în format electronic în cadrul Întreprinderii, cu datele concrete, specifice cazului, precum și cu schema de conectare. Condițiile tehnice sunt eliberate <i>în 2 exemplare, unul fiind păstrat la Întreprindere, în dosarele personale ale consumatorilor.</i></p> <p>Conform cerințelor prevăzute în condițiile tehnice, <i>schema de conectare trebuie coordonată și aprobată prin semnătură și ștampilare</i> de către: Primăria or. Glodeni, furnizorii locali de energie electrică ("Red Nord" SA), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA, filiala Glodeni), gaz natural ("Bălți Gaz" SRL, filiala Glodeni-Gaz), "Drumuri Glodeni" SA, SPR Glodeni.</p> <p>Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este unul taxabil, tariful perceput variind în funcție de categoria de consumatori (Anexa 1 – Condiții tehnice pentru conectare la rețelele centrale de apeduct).</p>		
<b>3. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>			
	Responsabil	Întreprinderea (Șef sector AC / Maistru serviciu tehnic sector AC) / Consumatorul	
	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 personalul tehnic al Întreprinderii.</p> <p>Lucrările de construcție-montaj pentru branșarea consumatorilor la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare sunt executate în cele mai dese cazuri de către personalul tehnic al Întreprinderii, cheltuielile fiind acoperite de către consumator.</p> <p>În cazurile în care lucrările sunt executate de către consumator, cu forțe proprii, mersul lucrărilor este supervizat de reprezentanții Întreprinderii, consumatorul având obligația</p>		

	<p>stipulată în condițiile tehnice eliberate "la începutul și finalizarea lucrărilor de informat reprezentanții Întreprinderii".</p> <p>Recent, a fost lansată ideea întocmirii devizului local al cheltuielilor legate de lucrările de construcție, care urmează a fi aplicat în practică în cadrul lucrărilor ulterioare de construcție a unor porțiuni mai mari de rețele de alimentare cu apă. Se planifică că devizul întocmit, însoțit de actele confirmative (bon de lucru colectiv (în acord), foaie de parcurs pentru autocamioane etc.), va servi drept temei pentru recuperarea ulterioară, cel puțin parțială, din partea APL, a cheltuielilor înregistrate de Întreprindere în cadrul acestor lucrări.</p>	
	<b>4. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)</b>	
⬇	Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuși pentru instalarea tehnicii sanitare)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul consumatorului sau oferite, contra plată, de către Întreprindere.</p> <p>Montarea contoarelor este efectuată <i>în mod obligatoriu de către personalul tehnic al Întreprinderii</i>, contra plată (Anexa 1 – Montarea contorului nou în locul celui defectat).</p>	
	<b>5. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>	
⬇	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef / Șef sector AC / Maistru serviciu tehnic sector AC)
▶	Perioada	La sigilarea contorului
✍	<p>Lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare fiind executate în mare parte din cazuri de către Întreprindere, procedura de recepție a acestora nu este desfășurată ca atare. Doar recent a fost lansată ideea formalizării acestei proceduri, prin întocmirea unui set de acte, care cuprinde: Devizul local de cheltuieli, însoțit de acte confirmative (bon de lucru colectiv (în acord), foaie de parcurs pentru autocamioane etc.) și Actul de executare a lucrărilor de branșare la sistemul centralizat de alimentare cu apă. Procedura urmează a fi aplicată doar pentru cazurile de branșare a unor zone sau străzi.</p> <p>În cazurile de branșare a unor consumatori unitari, <i>procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj</i>, 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.</p>	
	<b>6. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare</b>	
⬇	Responsabil	Întreprinderea (Șef sector AC /Maistru serviciu tehnic sector AC / Lăcătuși pentru instalarea tehnicii sanitare)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p><i>Spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare este practică doar în cazul desfășurării lucrărilor de branșare a unor porțiuni extinse de rețea, în cazurile de branșare a unor consumatori unitari aceste lucrări nefiind efectuate. Centrul teritorial de medicină preventivă se implică în vederea examinării gradului de corespundere a rețelelor și construcțiilor de</i></p>	

	<p><i>branșare cerințelor igienico-sanitare</i> impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995 de asemenea <b>doar</b> în cazurile de branșare a unor porțiuni mari de rețea.</p> <p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare <i>nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare.</i></p>	
7.	<b>Furnizare apă către consumator</b>	
8.	<b>Încheiere contract de prestare a serviciilor</b>	
👤	Responsabil	Întreprinderea (Jurist / Controlori)
▶	Perioada	După punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare și furnizarea apei către consumator
✍	<p><i>Contractul este încheiat în mod obligatoriu</i> la branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare a consumatorilor noi, certificând oficial actul de branșare.</p>	

### 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. Glodeni<sup>5</sup>, 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 acea perioadă nu dispun de condiții tehnice, iar în unele cazuri și de contracte de prestare a serviciilor, de aceea, chiar și în lipsa acestor documente,*

<sup>5</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni nr.3/2 din 18.04.2011

consumatorii respectivi sunt luați la evidență și facturați lunar conform indicațiilor contoarelor instalate la branșamentele 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

! Deși branșarea și folosirea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate reprezintă un fenomen real și caracteristic pentru realitățile orașelor moldovenești, inclusiv or. Glodeni, depistarea acestor cazuri prezintă dificultăți pentru Întreprindere, aceasta **dispunând de instrumente și metode limitate de depistare a cazurilor respective.**

Modalități de depistare:

- 📍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de consumator*
- 📍 *Declarațiile consumatorului privind defecțiunile depistate ale contorului și/sau sigiliilor*
- 📍 *Observațiile directe ale angajaților Întreprinderii (Controlori, Lăcătuși), în timpul executării sarcinilor de serviciu (colectării datelor și repartizării facturilor și chitanțelor, executarea unor lucrări la rețelele / instalațiile consumatorului etc.)*
  - ✍ *Înregistrarea indicațiilor contoarelor consumatorilor fiind făcută în dese cazuri în baza declarațiilor consumatorului prin telefon sau prin prezentarea acestuia la sediul Întreprinderii, vizitele controlorilor sunt ocazionale, respectiv și **funcția de control nu are un caracter sistematic***
- 📍 *Urmărirea consumurilor de apă înregistrate de consumatorii Întreprinderii*
  - ✍ *Controlorii prezintă, anual, Inginerului șef rapoarte privind consumurile pentru blocurile locative și pe sectorul privat din sectorul deservit, cu evidențierea pierderilor*
- 📍 *Compararea indicațiilor contoarelor comune, instalate în cele 3 zone, în care e divizat convențional orașul, precum și pe străzi separate și la majoritatea blocurilor locative, cu consumul de apă înregistrat conform indicațiilor contoarelor individuale*
  - ✍ *Diferențele importante sunt considerate drept indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă*
  - ✍ *Consumatorii sunt preîntâmpinați direct că în cazul în care aceștia nu vor întreprinde măsuri urgente de contorizare a rețelelor proprii și vor fi depistate branșări neautorizate și / sau rețele necontorizate, diferența dintre volumul de apă contorizat de contoarele comune și volumul indicat de contoarele private va fi facturată în contul consumatorilor din zonele respective*
- 📍 *Evidențierea pierderilor generate din furturi în cadrul raportului de Analiză financiară – economică a Întreprinderii prezentat anual de către Economist*
  - ✍ *În rapoartele de analiză pierderile înregistrate de Întreprindere, inclusiv cele generate din contul consumului neautorizat de apă, precum și de scurgerile provocate de starea nesatisfăcătoare a rețelelor interioare și a instalațiilor sanitare ale consumatorilor, sunt prezentate în valori absolute și relative. De asemenea, în rapoartele respective sunt relatate cauzele principale ale acestor pierderi și măsurile de înlăturare a acestora.*
- 📍 *Purtarea de discuții directe cu consumatorii*

✍ În condițiile în care în oraș se află în desfășurare lucrările de reabilitare a sistemului de alimentare cu apă<sup>6</sup>, cetățenii orașului au fost atenționați referitor la obligația lichidării oricăror rețele necontorizate și nereguli cu instalațiile de contorizare, în vederea (re)conectării la apeductul reabilitat

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

<b>1. Înregistrarea documentară a încălcării depistate</b>
✍ În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, cazul <i>nu este înregistrat documentar</i> .
<b>2. Stabilirea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate</b>
✍ 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 fără aplicarea unor formule de calcul stabilite. <i>Calcululele sunt efectuate cu aproximație, în baza estimărilor personale ale reprezentantului Întreprinderii, corijate în funcție de declarațiile și de capacitatea de plată și disponibilitatea de achitare ale consumatorului, fără a fi luată în calcul perioada reală a folosirii neautorizate.</i>  Suma calculată nu este consemnată prin întocmirea unui act special. Achitarea se face la băncile comerciale din oraș, în contul Întreprinderii.
<b>3. Contorizarea / Lichidarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate</b>
✍ În cele mai dese cazuri la depistarea cazurilor de branșare și/sau utilizare neautorizată a apei se recurge la contorizarea instalațiilor / rețelelor neautorizate. <i>Cheltuielile legate de contorizare</i> (costul serviciilor de eliberare a condițiilor tehnice, costul contorului și a utilajului suplimentar, costul lucrărilor de montare a instalației de contorizare prestate de personalul Întreprinderii ș.a.) <i>sunt suportate integral de către inculpat.</i>  Lichidarea instalațiilor neautorizate, prin închidere și sigilare, este puțin practică de către Întreprindere, deoarece în cele mai dese cazuri inculpații acceptă legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii. Cheltuielile sunt acoperite din contul Întreprinderii, așa cum inculpatul refuză recunoașterea vinei și achitarea sumei respective.
<b>4. Legalizarea statutului de consumator al inculpatului</b>
✍ În cazul în care consumatorul nu este înregistrat în calitate de consumator al Întreprinderii, cu acesta este încheiat contract de prestare a serviciilor.

#### Concluzii:

- *Deoarece Întreprinderea nu întreprinde acțiuni sistematice pentru depistarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate de către consumatorii din oraș, măsurile întreprinse în cazul depistării unor astfel de cazuri poartă un caracter de moment, neformalizat, nefiind bazate pe prevederile la acest capitol din Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Glodeni<sup>7</sup>*
- *Lipsa unor acțiuni metodice și organizate pentru identificarea cauzelor pierderilor înregistrate (desemnarea prin ordin a unor comisii speciale de verificare a rețelelor și instalațiilor interne ale consumatorilor, întocmirea unui model tipizat al actului de verificare, planificarea și desfășurarea unor campanii de verificare în masă etc.) zădărnicește eforturile depuse pentru întocmirea rapoartelor*

<sup>6</sup> în cadrul proiectului de reabilitare a sistemului de aprovizionare cu apă finanțat de FEN, lansat în 2007

<sup>7</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni nr.3/2 din 18.04.2011



privind consumurile de apă pe blocuri locative și anihilează efectul pozitiv al urmăririi fluctuațiilor în timp a pierderilor înregistrate la nivelul fiecărui bloc

- Deși în rapoartele de Analiză financiară – economică a Întreprinderii întocmit anual de către Economist, este evidențiată problema pierderilor din contul consumului neautorizat și al scurgerilor de apă, generate de starea nesatisfăcătoare a rețelelor interne, a instalațiilor de contorizare și a instalațiilor sanitare ale consumatorilor, cu identificarea cauzelor acestui fenomen și a măsurilor de înlăturare a acestora, aceste măsuri nu sunt aplicate

### Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu circa 95% dintre consumatorii – persoane fizice și cu 100% dintre consumatorii – persoane juridice.

Tabelul 14. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Servicii Comunale Glodeni"

	Perioada	PF	PJ	
			Agenți economici	Instituții publice
Număr consumatori	2011	2 467	86	15
	2012	2 569	89	16
	2013	2 699	93	16
Număr contracte încheiate	2011	2 217	88	15
	2012	2 394	91	16
	2013	2 513	94	16
Pondere contractelor încheiate, %	2011	90	100	100
	2012	93	100	100
	2013	93	100	100

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunale Glodeni"

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</li> <li>• depistarea cazurilor de branșare / folosire neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</li> <li>• prestarea serviciilor în lipsa contractului</li> <li>• expirarea termenului contractului semnat anterior</li> <li>• transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</li> <li>• reconstrucția obiectivului branșat</li> <li>• reorganizarea consumatorului</li> <li>• introducerea de către Întreprindere a unui model-tip de contract nou</li> </ul>
Temei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cererea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare</li> <li>• Solicitarea verbală a consumatorului</li> </ul>

	<p><i>✍</i> <b>Întreprinderea nu practică solicitarea unei cereri scrise</b> din partea consumatorului pentru legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor, după cum prevede Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare (p.46 și 47)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerere scrisă, în formă liberă, din partea consumatorului <ul style="list-style-type: none"> <li><i>✍</i> Este prezentată <b>doar</b> de către agenții economici</li> </ul> </li> <li>• Preîntâmpinarea verbală din partea reprezentanților Întreprinderii: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele consumatorilor</li> <li>▶ În cadrul vizitelor de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale consumatorului</li> </ul> </li> </ul>			
Momentul încheierii	În cazul branșării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	după livrarea apei către consumator		
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	după expirarea termenului contractului anterior		
Pachet însoțitor de acte	<b>Documente solicitate (copii)</b>		<b>F</b>	<b>PJ</b>
	Buletin de identitate al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Actul ce confirmă dreptul de proprietate și alte drepturi reale (copia contractului de locațiune sau altele)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Certificat de înregistrare a întreprinderii	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Extras din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Certificat de la Oficiul Cadastral Teritorial Glodeni (din Registrul bunurilor imobile + schema)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Rechizite bancare	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<p><i>✍</i> Lista cu actele solicitate de Întreprindere pentru (re)încheierea contractului de prestare a serviciilor este prezentată solicitantului, în limbile română și rusă, pe suport de hârtie</p>				
<b>2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor</b>				
Forma	Tipizată			
Criterii de diferențiere	<p><b>##</b> Categorie de consumatori:</p> <p>I. PF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- blocuri locative – Contract de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative / încăperile locuibile în cămine</li> <li>- sectorul particular - Contract de alimentare cu apă potabilă și de recepționare a apelor uzate</li> </ul> <p>II. PJ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agenți economici</li> <li>- instituții publice</li> </ul> <p><i>✍</i> Cu instituțiile publice sunt încheiate anual Contracte de achiziții publice, conform modelului solicitat de Agenția de Achiziții Publice, adaptat de Întreprindere, în funcție de specificul serviciilor / lucrărilor prestate</p>			

Coordonare contract cu Serviciul Standardizare și Metrologie al RM <sup>8</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Responsabil	<i>Inginer șef</i>		
<b>3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor</b>			
Subiecții contractului	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Întreprinderea, pe de o parte</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Consumatorul (proprietarul / arendașul obiectului bransat), pe de altă parte</i>		
Metodă de încheiere	<i>semnarea de către ambele părți</i>		
Număr exemplare	2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere <i>✍ Un exemplar al contractelor încheiate cu consumatorii este păstrat la Întreprindere, în dosarele personale ale consumatorilor</i> 2 – pentru consumator		
Perioada de valabilitate	<i>determinată (stabilită în contract)</i>	PF	<i>2 (doi) ani</i>
		PJ	agenți economici <i>3 (trei) ani</i>
			instituții publice <i>1 (unu) an</i>
Perioada de prelungire tacită	persoane fizice	<i>1 (unu) an</i>	
	agenți economici	<i>nelimitat</i>	
Formă prelungire	<i>acord tacit al părților</i>		
Responsabil	PF	<i>Controlori</i>	
	PJ	<i>Jurist</i>	
Locul încheierii	<i>sediul Întreprinderii (pentru PJ)</i> <i>adresa de domiciliu a consumatorului (pentru PF)</i>		
<b>4. Modificare contract</b>			
Formă operare	<i>acord bilateral adițional la contractul de bază</i>		
<b>5. Reziliere contract</b>			
Temei	<i>eliberarea apartamentului / încăperii locuibile în cămin de către consumator</i> <i>neachitarea plății pentru apa consumată pe o perioadă ce depășește 3 luni, conform deciziei judecătorei</i> <i>nerespectarea clauzelor contractuale</i> <i>hotărârea instanței de judecată</i>		

<sup>8</sup> Conform prevederilor (p.2, anexa 10) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectarea la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin HG Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr. 29-31, art. 263 din 28.02.2002)

**Concluzii:**

- Stabilirea unei perioade de valabilitate și a unei perioade de prelungire fixe a contractului de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare impune necesitatea reîncheierii periodice a acestora, implicând de fiecare dată cheltuieli de resurse de timp, umane, financiare, în condițiile în care caracterul stabil al serviciilor prestate de Întreprindere permite stabilirea unei perioade nelimitate de prelungire a valabilității contractului
- În condițiile în care în cadrul contractelor – tip, atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice nu este stabilit punctul de delimitare, după cum prevede Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare<sup>9</sup> și la contractele încheiate nu este anexat actul de delimitare a rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare între Întreprindere și consumator, cu indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare, în procesul de exploatare pot apărea confuzii și conflicte

**Instalarea și exploatarea contoarelor de apă**

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

La moment evidența contorizată a consumurilor de apă este organizată pentru 98% dintre consumatorii – persoane fizice și pentru 100% dintre consumatorii – persoane juridice.

**Tabelul 15. Numărul de consumatori ai ÎM "Servicii Comunale Glodeni" care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014**

Categoria de consumatori	Număr bransamente	Număr bransamente contorizate	Nivel contorizare, %
PF	2 771	2 703	98
Sector comunal	1 829	1 820	99,5
Sector individual	942	883	94
PJ	82	82	100
IP	17	17	100
AE	65	65	100

Sursa: ÎM "Servicii Comunale Glodeni"

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. De asemenea consumatorul are opțiunea de a procura contoarele, împreună cu utilajul suplimentar (robinet, filtru etc.), nemijlocit de la Întreprindere,</p>

<sup>9</sup> Nr. 303 din 13.12.2013 (Publicat: MO al RM Nr. 60-65 din 14.03.2014, art. 123. Data intrării în vigoare: 14.09.2014)

	care achiziționează contoare (marca Madalena) de la furnizori din Bălți.
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea</u> (Inginer șef)</p> <p>Pentru dotarea bransamentelor de apă și/sau racordurilor de canalizare cu aparate de evidență consumatorul are obligația de a aviza preventiv Întreprinderea, prin adresarea unei cereri scrise la sediul acesteia. Așa cum Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă prevede expres dreptul furnizorului de a selecta tipul concret al aparatelor de evidență, în condițiile tehnice pentru conectare la rețelele de apeduct și canalizare prescrise de Întreprindere <i>este indicată nemijlocit marca contoarelor recomandate a fi instalate – Madalena (clasa C).</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</i> căminurilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare <i>sunt înaintate în formă scrisă</i> în condițiile tehnice pentru conectare la rețelele de apeduct și 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 schema de conectare anexată la condițiile tehnice prescrise.</p> <p>Consumatorul are de asemenea opțiunea de a beneficia, contra plată, de serviciile Întreprinderii, care includ executarea integrală a lucrărilor de construcție a căminelor și de montare a instalațiilor de contorizare de către specialiștii tehnici ai Întreprinderii.</p>
Montarea instalațiilor de contorizare	<p><u>Întreprinderea</u> (Lăcătuși pentru instalarea tehnicii sanitare)</p> <p>Montarea instalațiilor de contorizare se face cu avizarea preventivă a Întreprinderii, prin depunerea unei <i>cereri scrise, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii.</i></p> <p>Montarea contoarelor este efectuată în mod obligatoriu <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii (3 Lăcătuși care deserveșc fiecare dintre cele 3 zone, în care este divizat convențional orașul), contra plată</i> (Anexa 1 – Montarea contorului nou în locul celui defectat). În cele mai dese cazuri însă, <i>pentru stimularea consumatorilor de a înlocui contoarele vechi cu altele noi, procedura de montare este efectuată gratuit.</i> Montarea este gratuită și pentru contoarele achiziționate de la Întreprindere.</p> <p>După finalizarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență <i>nu este întocmit un act de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei,</i> după cum prevede Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă.</p>
Sigilarea	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlori)</p> <p><i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale consumatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii (Controlor).</i> La instalarea primară sigilarea este efectuată gratuit, iar în cazurile ulterioare contra plată (Anexa 1 - Controlor).</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</i></p>

	<i>privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă<sup>10</sup>.</i>
Evidența	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlori, 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 (marca, număr, data instalării, număr sigiliu) sunt înregistrate în registrele pe suport de hârtie, ținute de Controlori, și de asemenea sunt introduse în baza de date electronică a consumatorilor – persoane fizice, ținută într-un program special.</p> <p>De asemenea <i>Întreprinderea practică păstrarea copiilor pașaportului tehnic al contorului și a certificatului de verificare metrologică</i>, în dosarele personale ale consumatorilor.</p>
Întreținerea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Consumatorul este responsabil pentru menținerea stării convenite 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 contractul-tip pentru consumatorii – persoane fizice <i>este prevăzută obligațiunea consumatorului "să anunțe furnizorul despre deteriorarea contorului într-un termen cât mai scurt posibil (cel mult 24 ore)".</i></p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, <i>consumatorii se adresează la Întreprindere 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><i>Nici în unul dintre cazuri nu este întocmit un act confirmativ în care să fie înregistrate defecțiunile depistate, precum și măsurile și termenele recomandate pentru eliminarea acestora.</i></p> <p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii)</p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, Controlorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</i></li> <li>▶ <i>verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</i></li> <li>▶ <i>verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</i></li> </ul>
Reparația	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea</u></p> <p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p> <p>În cazul în care consumatorul optează pentru executarea lucrărilor de reparație, acesta este direcționat la atelierele specializate din or. Bălți, <i>colaboratorii Întreprinderii oferindu-i toate informațiile necesare</i>. De asemenea, consumatorul poate beneficia de serviciul taxabil de reparare a contorului de apă, prestat de Întreprindere. Taxa percepută de Întreprindere (Anexa 1 – Repararea contorului de</p>

<sup>10</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

	apă, care falsifică datele de indicator) include costul serviciului de reparație și cheltuielile de transport. Transportarea pentru reparație a contoarelor achiziționate de la Întreprindere, în perioada de garanție a acestora, este gratuită.
Verificarea metrologică	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea</u></p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere în baza copieii buletinului de verificare metrologică a contorului, atașată la dosarul personal al fiecărui consumator.</p> <p>La expirarea termenului de valabilitate a contoarelor instalate la consumator, acestuia <i>nu îi sunt înmânate prescripții privind efectuarea verificării metrologice</i>, acestea fiind comunicate <i>în formă verbală</i>, în cadrul unor discuții directe purtate de către reprezentanții Întreprinderii (Controlorii), cu recomandarea schimbării contorului vechi cu unul nou, ceea ce ar libera consumatorul de necesitatea de a desfășura procedura de verificare metrologică.</p> <p>Deoarece în perioada ultimilor 4 - 5 ani Întreprinderea a promovat o politică de înlocuire a contoarelor instalate la consumatori cu contoare noi, activitățile de verificare metrologică a contoarelor au trecut pe plan secund. În plus, din cauza conflictelor ce apar în legătură cu repartizarea obligațiilor privind verificarea metrologică între Întreprindere și consumator, procedura are 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 Glodeni sunt cele din orașul Bălți (<i>distanța ~ 35 km, durata călătoriei ~ 30 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 20 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 Bălți. 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> <p>Mergând în întâmpinarea consumatorilor, Întreprinderea colectează contoarele de la consumatorii care optează pentru efectuarea verificării metrologice a contorului, pentru a le transporta la laboratoarele specializate din or. Bălți. În acest caz, consumatorul achită doar costul verificare metrologică, cheltuielile de transport fiind acoperite de către Întreprindere.</p>
Demontarea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p><i>La apariția necesității demontării contorului</i> (pentru verificare metrologică, reparație, înlocuire sau alte intervenții) consumatorul are obligația de a coordona prealabil cu Întreprinderea efectuarea procedurii, în baza unei <i>solicitați 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</i></p>

	Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă <sup>11</sup> . Contoarele demontate pentru o perioadă mai îndelungată sunt înlocuite cu contoare de schimb.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Concluzii:**

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

*precum și ale Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Glodeni: p.7.15 determină lipsa de constanță a procedurilor legate de aceste activități*
- + *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 apă<sup>12</sup>*
- *În lipsa resurselor financiare proprii și a susținerii financiare din partea APL, Întreprinderea nu are posibilitatea de a rezolva problema organizării evidenței contorizate a consumului de apă pentru consumatorii ce fac parte din pătura socialmente vulnerabilă*
- *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*

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

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



**Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului**

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

Citirea indicațiilor de la contoare		
Periodicitate	Lunar	
Perioada efectuării	PF	1-20 ale lunii
	PJ	20-25 ale lunii
Responsabil	PF	5 Controlori
	PJ	1 Operator (lăcătuș) aparate de control
	<p>consumatorul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Consumatorul are opțiunea de a declara indicațiile curente ale contorului personal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prin prezentarea la sediul Întreprinderii</li> <li>✓ prin telefon</li> </ul> </li> <li>✍ În chitanța de plată eliberată de Întreprindere este indicat numărul de contact și numele Controlorului de sector</li> <li>✍ În cazul prezentării telefonice a indicațiilor contoarelor, veridicitatea datelor prezentate de către consumator este verificată de către Controlor în cadrul vizitelor ulterioare de citire a indicațiilor contoarelor                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prin bilețel scris</li> <li>✓ în cadrul chitanței de plată</li> </ul> </li> <li>✍ Consumatorului nu îi este înmănată fișa de evidență a funcționării contorului, în care să fie înscrise indicațiile curente ale contorului</li> </ul>	
Probleme des intervenite	<p>– Lipsa consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor</p> <p>Măsuri întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ prezentarea repetată a reprezentantului Întreprinderii la adresa consumatorului</li> <li>➔ contactarea telefonică a consumatorului pentru solicitarea indicațiilor actuale ale contorului</li> <li>➔ lăsarea la adresa consumatorului a unui bilet scris cu numărul de telefon la care consumatorul poate comunica indicațiile curente ale contorului</li> </ul>	
	<p>– Neasigurarea de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 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</li> </ul> <p>Măsuri întreprinse de Întreprinderii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ negocieri directe cu consumatorul în vederea determinării acestuia de a asigura accesul, făcând referire la prevederile contractului de prestare a serviciilor, semnat de consumator</li> </ul>	

	→ implicarea Poliției
Suport pentru înregistrarea indicațiilor de la contoare	<p><i>Registre pentru înscrierea indicațiilor contoarelor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Registrele înlocuiesc fișele de evidență a funcționării contorului, asigurând concentrarea datelor referitoare la consumurile înregistrate de consumatori</i></li> <li>✍ <i>Registrele sunt ținute separat pe sectoare ale orașului, de către Controlorul responsabil de sectorul respectiv</i></li> <li>✍ <i>Indicațiile contorului pot fi citite în prezența sau în lipsa consumatorului, fiind înregistrate în registru, fără semnătura acestuia din urmă</i></li> </ul>
	<p><i>Certificat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În cazul consumatorilor – persoane juridice indicațiile contoarelor sunt înscrise de către responsabilul de această categorie de consumatori în Certificate speciale, completate conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii, în 2 exemplare, semnate de reprezentanții ambelor părți</i></li> </ul>
	<p><i>Chitanța de plată</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprinderii este 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 apă<sup>13</sup></i></li> <li>✍ <i>Această modalitate de înregistrare a indicațiilor nu are o aplicare largă în rândul consumatorilor, Întreprinderea acordând prioritate înregistrărilor Controlorilor.</i></li> </ul>

### Înregistrarea datelor și efectuarea calculelor

Baza de calcul:

Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>norme de consum al apei potabile<sup>1</sup></i> <i>număr consumatori<sup>2</sup></i>		
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor</i> <i>tarifele aprobate<sup>3</sup></i>		
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	Cu montare contor de schimb	<i>indicațiile contorului de consum</i>	
		Fără montare contor de schimb	<i>media de consum din lunile precedente</i>	
	În cazul neprezentării indicațiilor contoarelor	<i>media de consum din lunile precedente</i>		
e e	În lipsa bransamentului la sistemul	<i>conform indicațiilor contoarelor instalate la sursele</i>		

<sup>13</sup> aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

	public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>proprii de apă</i>
	În prezența bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>
<p><sup>1</sup> Normele de consum al apei potabile în or. Glodeni au fost aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011 ca anexă la Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni</p> <p><sup>2</sup> Numărul consumatorilor este determinat în baza declarațiilor consumatorului, contrapuse cu observațiile directe ale Controlorilor</p> <p><sup>3</sup> Ultimele tarife de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Glodeni nr.2/1 din 25.02.2011 (a se vedea Tabelul 16)</p>		
Perioada de raport	<i>1 (una) lună calendaristică</i>	
Periodicitate	<i>Lunar</i>	
Perioada efectuării	PF	<i>20-28 ale lunii</i>
	PJ	<i>20-31 ale lunii</i>
Responsabil	PF	<i>Contabil – operator</i>
	PJ	<i>Contabil adjunct</i>
Mod	Introducere date în program	<i>manual</i> <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 Întreprinderii colaborează pentru colectarea plăților de la consumatori în program are loc manual, în perioada 5-31 ale lunii</i>
	Efectuare calcule	<i>automat</i>
Suport	PF	<i>Program special de evidență a consumatorilor – persoane fizice</i>
	PJ	<i>Program special de facturare</i>
<b>Pregătirea și tipărirea documentelor de plată</b>		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada efectuării	PF	<i>28-5 ale lunii</i>
	PJ	<i>25-31 ale lunii</i>
Formă document de plată	<i>tipizată</i>	
Document de plată eliberat	PF	<i>chitanță</i>
	PJ	<i>factură fiscală</i>

Responsabil	PF	Contabil – operator
	PJ	Contabil adjunct
Mod	automat	
<b>Distribuirea documentelor de plată</b>		
Periodicitate	Lunar	
Perioada efectuării	PF	5 ale lunii
	PJ	25-31 ale lunii <i>☞ Conform prevederilor p.17 al contractului-tip pentru consumatorii – persoane juridice "documentele pentru achitarea serviciilor de aprovizionare cu apă și evacuare a apelor menajere se prezintă Consumatorului lunar, până la data de 10 a lunii în curs"</i>
Responsabil	PF	5 Controlori
	PJ	1 Operator (lăcătuș) aparate de control
<b>Încasarea plăților de la consumatori</b>		
Periodicitate	Lunar	
Forma achitării	în numerar	la casieriile bancare <i>☞ În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca de Economii, Moldova Agroindbank, Moldindconbank</i>
		la oficiile poștale (Poșta Moldovei)
Forma achitării	decontări fără numerar	prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii <i>☞ Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către consumatorii – persoane juridice</i> on-line, prin intermediul cardului bancar <i>☞ Serviciul de achitare online a facturilor pentru serviciile comunale este pusă la dispoziția consumatorilor de BC Moldova Agroindbank SA</i> <i>☞ Forma respectivă de achitare este utilizată de tot mai mulți consumatori din oraș</i>
Termen de achitare	data de 25 a lunii următoare <i>☞ Termenul limită de achitare este indicat și în chitanța de plată eliberată de Întreprindere pentru consumatorii – persoane fizice</i> <i>☞ Conform contractului-tip de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative / încăperilor locuibile în cămine termenul limită de achitare este data de 30 a lunii următoare</i>	
<b>Colectarea datoriilor</b>		

Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicarea în chitanțele de plată a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată</i></li> <li>• <i>Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane fizice</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată</i></li> <li>– <i>a dreptului Întreprinderii "să acționeze în judecată consumatorul, în cazul neachitării de către acesta a serviciilor prestate timp de 3 luni"</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane juridice</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>a termenului de achitare a facturilor emise de Întreprindere de la primirea acestora</i></li> <li>– <i>a urmărilor neachitării de către consumator a contravalorii facturii în termen:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>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</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În realitate aceste penalități nu sunt calculate și percepute</i></li> </ul> </li> <li>2. <i>sistarea prestării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu preaviz de 5 zile după cea de a 30 zi calendaristică de penalitate</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În realitate această metodă nu este aplicată</i></li> </ul> </li> <li>3. <i>rezilierea contractului din inițiativa Întreprinderii după 30 zile calendaristice de la data când a fost sistată prestarea serviciilor.</i></li> </ol> </li> </ul> </li> <li>• <i>Întocmirea <b>la necesitate</b> a listei consumatorilor care nu și-au onorat obligațiunile de plată față de Întreprindere mai mult de 2-3 luni</i></li> <li>• <i>Afișarea listei datornicilor la scara blocului</i></li> <li>• <i>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 rețelele de apă și/sau canalizare sau acționat în instanța de judecată</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>În cadrul avertizărilor consumatorului îi este propusă opțiunea achitării în rate a datoriei acumulate, în baza unei cereri scrise depuse la sediul Întreprinderii</i></li> <li>✍ <i>Distribuire avertizărilor e realizată sub semnătură, prin intermediul Controlorilor. În cazul în care consumatorul acceptă avertizarea, însă refuză semnarea acesteia, pe aceasta se face înscrierea respectivă. În cazul în care consumatorul refuză acceptarea avertizării înmânate, aceasta este expediată prin scrisoare recomandată.</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Instituirea grupului de lucru pentru examinarea situației achitării de către consumatori a restanțelor la plata pentru serviciile comunale prestate</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ <i>Grupul de lucru este format din Jurist, Șeful sectorului Apă – Canalizare, Controlorii Apă – Canalizare, Controlorul Rețele termice, Contabil - șef, Contabil adjunct, Contabil, Contabil – operator, Economist, Lăcătuș, Maistrul serviciului tehnic al sectorului Apă – Canalizare, activitatea acestuia fiind prezidată de Inginerul șef</i></li> <li>✍ <i>Consumatorii care au acumulat datorii față de Întreprindere și care au fost preîntâmpinați verbal și prin avertizări scrise referitor la obligația achitării datoriilor acumulate sunt invitați la sediul Întreprinderii, în cadrul ședințelor ordinare ale grupului de lucru, unde fiecare caz este analizat în parte</i></li> <li>✍ <i>Deciziile luate în cadrul ședințelor ordinare ale grupului de lucru sunt consemnate în cadrul unor procese verbale, semnate de toți membrii grupului, precum și prin angajamente despre achitarea datoriei în termenul stabilit, solicitate în formă scrisă din partea consumatorilor, ai căror cazuri au fost analizate în cadrul ședinței</i></li> </ul> </li> </ul>
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restructurarea datoriilor, în baza unei cereri scrise depuse de consumator la sediul Întreprinderii</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În cadrul cererii <b>nu este indicată suma concretă a datoriei acumulate</b></li> <li>✍ În cadrul cererii este indicată doar perioada în care consumatorul se obligă să achite suma acumulată a consumului</li> <li>✍ Toate cererile de restructurare a datoriilor sunt depuse pe numele Directorului Întreprinderii și aprobate de către acesta</li> </ul> </li> <li>• <b>Sensibilizarea consumatorilor prin intermediul mass-media</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În cadrul interviurilor oferite de conducerea Întreprinderii în mass-media locală se accentuează obligația consumatorilor de a-și onora obligațiile de plată față de Întreprindere, pentru ca aceasta să poată la rândul său să-și onoreze obligațiunile de plată față de Fabrica de zahăr din Glodeni, care apare în calitate de furnizor de apă pentru Întreprindere</li> </ul> </li> <li>• <b>Negocieri directe cu datornicii purtate de către reprezentanții Întreprinderii, la domiciliul sau la locul de muncă al acestora</b></li> <li>• <b>Anunțarea angajatorilor persoanelor care nu-și respectă obligațiunile de plată față de Întreprindere referitor la datoria acumulată de acesta</b></li> <li>• <b>Debranșarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Procedura de deconectare nu este consemnată prin întocmirea unui act special</li> <li>✍ Rebranșarea la sistemul public de alimentare cu apă are loc doar după achitarea de către consumator a taxelor de deconectare și reconectare la rețelele centrale de apeduct, stabilite de Întreprindere (Anexa 1 – Deconectarea consumatorului de apeduct, Reconectarea consumatorului la rețea)</li> </ul> </li> <li>• <b>Acționarea în judecată a rău-platnicilor</b></li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Concluzii:

- Deși în chitanțele de plată eliberate de Întreprindere este prevăzut un 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 apă<sup>14</sup> **această metodă de colectare a indicațiilor de la contoare are doar o utilizare limitată**
- În condițiile în care, la montarea contoarelor, Întreprinderea nu întocmește fișa de evidență a funcționării contoarelor, după cum este prevăzut în p.18 al Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă<sup>15</sup>, un exemplar al căreia să fie înmânat consumatorului pentru evidența consumului de apă, ca anexă la contractul de prestare a serviciilor, după cum prevede p. 10 al contractului – tip de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative / încăperile locuibile în cămine și a celui de alimentare cu apă potabilă și de recepționare a apelor uzate pentru sectorul particular, consumatorul este privat de posibilitatea de a respecta prevederile p. 7.16 al Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni<sup>16</sup>
- Diferența dintre data limită oferită spre plată a sumei facturate pentru serviciile prestate de Întreprindere indicată în contractul-tip de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile

<sup>14</sup> aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

<sup>15</sup> aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

<sup>16</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011

locative / încăperilor locuibile în cămine (30 a lunii următoare) și în chitanța de plată (25 a lunii următoare) poate prezenta un motiv de confuzie pentru consumator

- 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
- Existența a mai multe modele-tip de avertizare privind datoriile acumulate creează o situație de confuzie în momentul apariției necesității aplicării acestora în practică
- Unul dintre modelele-tip de avertizare privind datoriile acumulate, fiind preluat de la o altă întreprindere, necesită a fi revizuit și adaptat conform activității Întreprinderii, cu indicarea obligatorie a termenului oferit spre plată
- Deoarece în cadrul cererii de restructurarea a datoriei nu este indicată suma concretă a datoriei acumulate de către consumator, aceasta nu poate servi drept dovadă în cazul acționării lui în instanța de judecată
- Întreprinderea nu colaborează cu Primăria pentru facilitarea procesului de colectare a datoriilor de la consumatori
- Întreprinderea nu practică debransarea rău-platnicilor de la sistemul de alimentare cu apă și/sau canalizare

### Relații cu consumatorii și publicul larg

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

Mijloc de intermediere	<input checked="" type="checkbox"/> /☒	Rol (potențial) în comunicare
<p><b>Angajații Întreprinderii</b></p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între consumatori și Întreprindere apar angajații din Serviciul de abonare, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu consumatorii. Serviciul de lucru cu consumatorii al Întreprinderii cuprinde 5 Controlori, care deservesc consumatorii – persoane fizice. Consumatorii – persoane juridice sunt deservite de Operatorul (lăcătușul) aparate de control. Activitatea controlorilor este coordonată de către Maistrul Serviciului abonare din Sectorul Apă – Canalizare și monitorizată de către Inginerul șef și Directorul Întreprinderii.</p> <p>✍ În cazul unor întrebări de ordin superior, consumatorii pot beneficia de audiența directă a Directorului sau Inginerului șef, în orice oră a zilei de lucru, în cazul când aceștia sunt prezenți la sediul Întreprinderii.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contractare, exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă, facturare, achitare plăți etc.</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.)</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la serviciile auxiliare prestate de Întreprindere</li> </ul>
<p><b>Chitanța de plată</b></p> <p>✍ Chitanțele de plată eliberate au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicarea datelor de contact / rechizitelor bancare ale Întreprinderii</li> <li>✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma</li> </ul>

<p>contoarelor de către consumator, contra semnătură</p> <p>✍ <i>Întreprinderea practică publicarea pe verso-ul chitanțelor eliberate a unor anunțuri publicitare ale unor agenți economici din oraș</i></p>		<p>calculată pentru serviciile prestate în luna curentă și termenul limită de achitare a acesteia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma datoriei acumulate pentru perioadele precedente de calcul</li> <li>✓ Informarea consumatorului cu privire la ultimele indicații (indicațiile curente) ale contorului, înregistrate în baza de date a Întreprinderii</li> <li>✓ Colectarea indicațiilor contoarelor</li> <li>✓ Publicarea unor anunțuri / informații din partea Întreprinderii (pe verso)</li> </ul>
<p>Dispecerat</p> <p>✍ <i>Serviciul de Dispecerat funcționează doar în orele normale de lucru ale Întreprinderii (8<sup>00</sup>-17<sup>00</sup>), în afara acestora apelurile din partea consumatorilor fiind preluate și înregistrate de serviciul de pază al Întreprinderii</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicarea situațiilor de avarie</li> <li>✓ Înregistrarea solicitărilor și plângerilor din partea consumatorilor</li> </ul>
<p>Ghișeu unic</p> <p>✍ <i>În cadrul Întreprinderii nu există creat un Ghișeu unic, unde ar fi concentrate toate activitățile ce țin de relația cu consumatorii și publicul larg. Întrebările și adresările vizitatorilor Întreprinderii, precum și apelurile telefonice sunt interceptate de Secretar – dactilograf, care îi direcționează la specialiștii vizati, în funcție de specificul întrebării / problemei.</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Încheierea și modificarea contractelor</li> <li>✓ Primirea și eliberarea documentelor necesare</li> <li>✓ Primirea și eliberarea corespondenței</li> <li>✓ Comandarea serviciilor auxiliare prestate de Întreprindere</li> <li>✓ Încasarea plăților pentru servicii</li> <li>✓ Oferirea de informații</li> </ul>
<p>Panou informativ</p> <p>✍ <i>În lipsa unui panou informativ destinat publicării informațiilor cu caracter general, acestea sunt oferite în formă verbală la secretariatul Întreprinderii sau nemijlocit la specialiștii vizati</i></p> <p>✍ <i>Este în proiect instalarea la sediul Întreprinderii unui panou informativ</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicarea de informații privind activitatea Întreprinderii, serviciile (de bază și auxiliare) prestate de Întreprindere, tarifele practicate, contactele Întreprinderii și ale specialiștilor acesteia etc.</li> </ul>
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acord de furnizare</li> <li>✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și consumatorului</li> <li>✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și consumator</li> </ul>
<p>Registrul de reclamații</p> <p>✍ <i>Întreprinderea nu deține Registrul de reclamații</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor</li> <li>✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor</li> </ul>
<p>Anchete de satisfacție a consumatorilor</p> <p>✍ <i>În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției consumatorilor</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor</li> <li>✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției consumatorilor</li> </ul>



<p>Registre de evidență a consumatorilor</p> <p><i>✍ Evidența consumatorilor este realizată atât în mod manual, în registre pe suport de hârtie, cât și în format electronic, în baza de date a consumatorilor – persoane fizice ținută într-un program special. Pentru categoria de consumatori – persoane juridice evidența este dusă doar pe suport de hârtie. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței consumatorilor – persoane fizice revine Controlorilor (pe suport de hârtie) și Contabilului – operator (în varianta electronică), iar a consumatorilor – persoane juridice – Contabilului adjunct.</i></p>	<p>☑</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evidența consumatorilor</li> <li>✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui consumator în parte</li> <li>✓ Evidența contoarelor</li> <li>✓ Evidența achitărilor</li> </ul>
<p>Primăria orașului</p> <p><i>✍ În cazul în care la Primăria orașului sunt înregistrate careva plângeri sau solicitări din partea cetățenilor orașului, acestea sunt comunicate verbal sau în scris Directorului Întreprinderii, prin intermediul unor demersuri oficiale, în care sunt solicitate informații referitoare la problema vizată. Conducerea Întreprinderii are obligația de a răspunde în decursul perioadei indicate prin scrisoare electronică, fax sau telefon.</i></p>	<p>☑</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorizarea activității Întreprinderii</li> <li>✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor legate de serviciile de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate prestate de Întreprindere din partea cetățenilor</li> <li>✓ Inspectarea cazurilor de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenul de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare</li> </ul>
<p>Mass-media locală (scrisă, TV)</p> <p><i>✍ Mijloacele de informare în masă prezente în oraș sunt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Postul de televiziune TV Prim</li> <li>☛ Ziarul raional Câmpia Glodenilor</li> </ul> <p><i>✍ Conducerea Întreprinderii este solicitată de către acestea pentru interviuri focusate pe direcțiile de activitate a Întreprinderii</i></p>	<p>~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la modificările de tarife</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.)</li> <li>✓ Informarea referitor la activitatea Întreprinderii</li> <li>✓ Sensibilizarea consumatorilor referitor la consumul rațional de apă și evacuarea apelor uzate în sistemul public de canalizare</li> <li>✓ Sensibilizarea consumatorilor referitor la necesitatea achitării în termen a plăților pentru serviciile prestate de Întreprindere</li> <li>✓ Difuzarea listei consumatorilor care au restanțe la achitarea serviciilor prestate de Întreprindere</li> </ul>
<p>Internet</p> <p><i>✍ Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe câteva motoare de căutare de companii: <a href="http://www.yellowpages.md">www.yellowpages.md</a>, <a href="http://md.kompass.com">md.kompass.com</a>, <a href="http://www.totul.md">www.totul.md</a>, <a href="http://www.az.md">www.az.md</a></i></p> <p><i>✍ Întreprinderea dispune de adresă de e-mail personalizată: <a href="mailto:servicii.comunale.Glodeni@mail.md">servicii.comunale.Glodeni@mail.md</a></i></p> <p><i>✍ Întreprinderea nu are create profiluri</i></p>	<p>~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicarea curentă, în masă, cu consumatorii și cu publicul</li> <li>✓ Informarea consumatorilor referitor la activitatea Întreprinderii</li> <li>✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere</li> </ul>

<i>personalizate pe site-uri de socializare</i> <i>✍ Întreprinderea nu dispune de site corporativ propriu</i>		
Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare <sup>17</sup>	~	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei consumatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia</li> </ul>
Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Glodeni <sup>18</sup>	~	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre consumatori și Întreprindere</li> </ul>

~ Parțial aplicat / practicat

Este aplicat/practicat

Nu este aplicat/practicat

### Concluzii:

- *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, precum și încărcarea canalelor obișnuite de comunicare (telefon, adresări la sediul Întreprinderii, discuții directe cu angajații Întreprinderii) cu solicitări de informații generale din partea consumatorilor și a publicului larg*
- *Lipsa Registrului de reclamații reprezintă o încălcarea prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin HG RM Nr.1141 din 04.10.2006*
- *Parametrii tehnici și caracteristicile limitate ale programului de evidență a consumatorilor instalat la Întreprindere permite ținerea evidenței electronice exclusiv pentru categoria de consumatori – persoane fizice și nu asigură integrarea bazei de date a consumatorilor – persoane juridice, ceea ce determină la rândul său dispersarea activității de evidență a consumatorilor (pe suporturi de natură diferită, incompatibile între ele; între angajați diferiți, din sectoare diferite) și reducerea eficienței acesteia*
- *Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a or. Glodeni nu a fost făcut public, respectiv cetățenii orașului nu sunt la curent cu prevederile acestuia*
- *Prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a or. Glodeni 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 concurenței tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt reglementate de administrația publică locală.

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

<sup>17</sup> aprobat prin HG RM Nr. 656 din 27.05.2002 (publicat: MO al RM Nr. 71-73, art. 750 din 06.06.2002)

<sup>18</sup> aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011

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



*Sursa: Elaborat de „ProConsulting”*

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea **Întreprinderii Municipale „Servicii Comunale” Glodeni** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din august 2014 sunt în vigoare tarifele aprobate în februarie 2011.

**Tabelul 16. 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 <sup>3</sup>	13,20	13,68
Tariful pentru agenți economici fără TVA	lei/m <sup>3</sup>	54,83	52,99
Tariful pentru organizații bugetare fără TVA	lei/m <sup>3</sup>	54,83	52,99
Numărul Deciziei Consiliului Orășenesc		2/1	
Data Deciziei Consiliului Orășenesc		25 februarie 2011	
Data de intrare în vigoare		01 martie 2011	

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni*

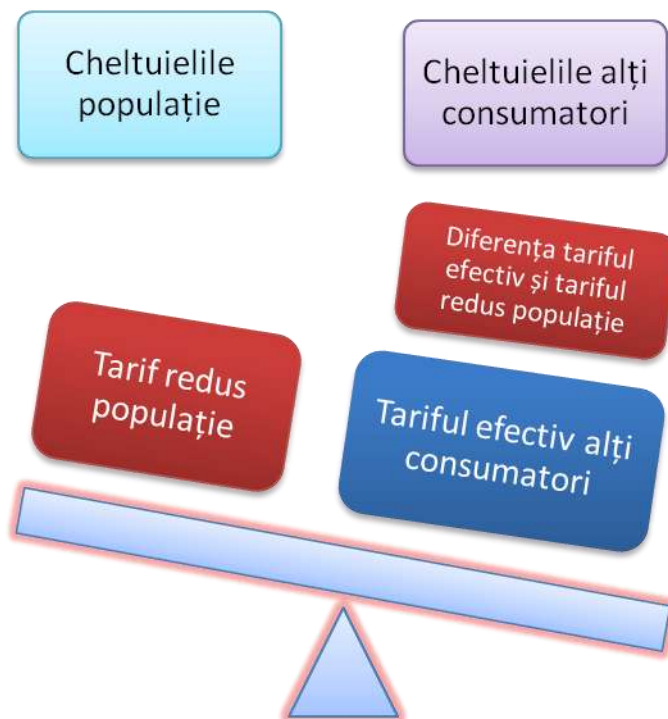
Categoriile de consumatori ce au tarife diferite pentru 1m<sup>3</sup> de apă sunt:

- 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).

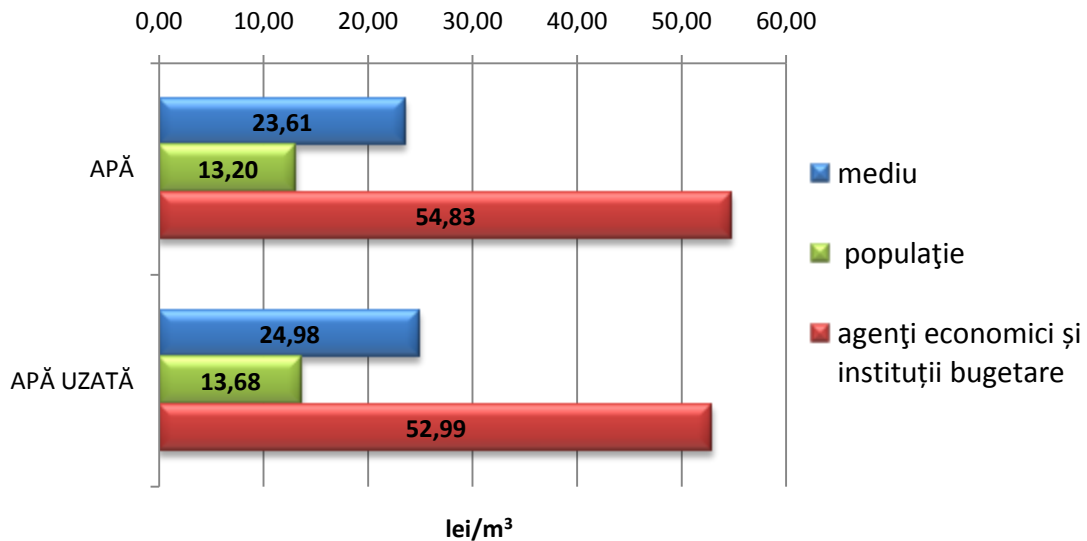
**Figura 10. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting”

Subvenționarea 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. Pentru anul 2013 volumul de apă facturat pentru populație a fost de 3,8ori mai mare comparativ cu volumul de apă facturat pentru alte categorii de consumatori. Astfel, pentru a reduce, cu 10,41lei/m<sup>3</sup> tariful pentru apă a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru alte categorii de consumatori cu 31,22lei/m<sup>3</sup> comparativ cu cel mediu. La fel, pentru a reduce, cu 11,3lei/m<sup>3</sup> tariful pentru canalizare a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru alte categorii de consumatori cu 28,01lei/m<sup>3</sup> comparativ cu cel mediu. (Figura 10)

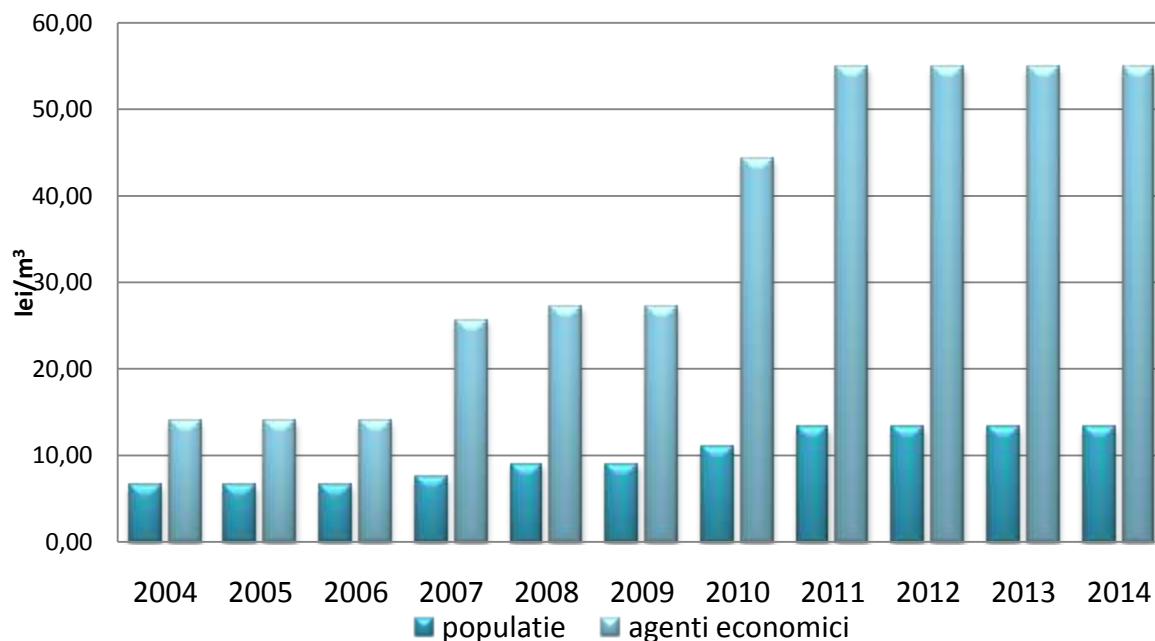
Figura 11 Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

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

Figura 12 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

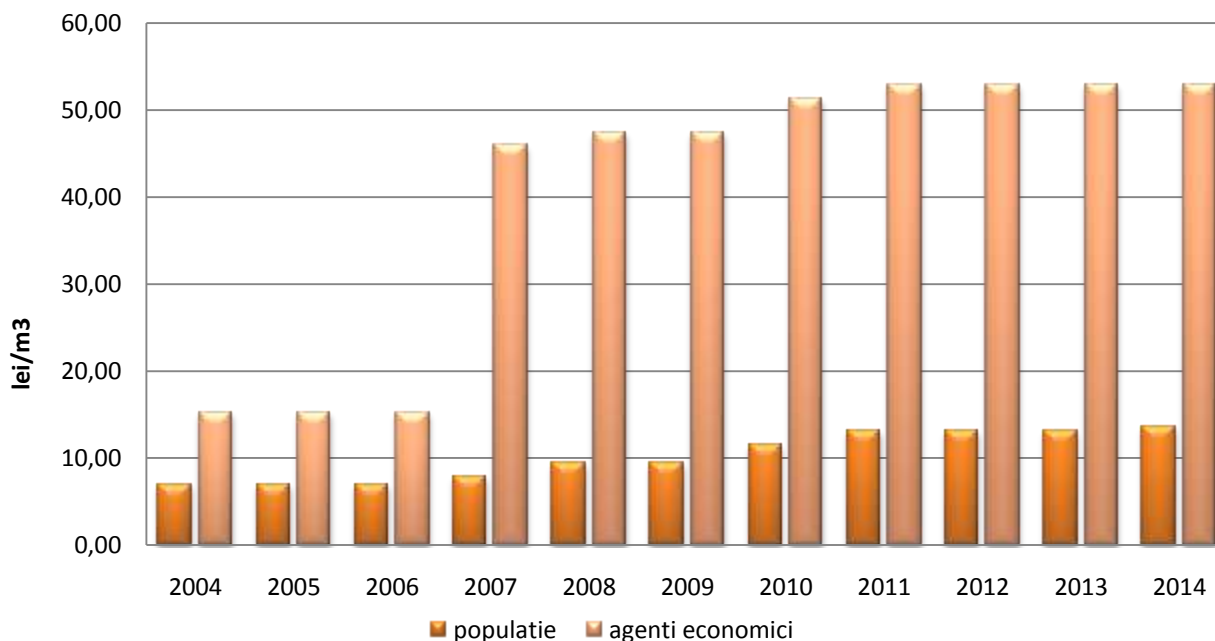
Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 4,2 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2004, diferența a constituit 7,44lei/m<sup>3</sup>, în 2014 aceasta are valoarea de 41,63lei/m<sup>3</sup>. Această diferență enormă se datorează și faptului că **volumul de apă facturat pentru populație este de 3,8ori mai mare comparativ cu volumul de apă facturat pentru alte categorii de consumatori.**

**Constatări:**

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

Tarifele diferențiate creează dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate. Categoria de consumatori populația are o evoluție mai previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru agenți economici poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subvenționării încrucișare a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut.

**Figura 13** Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

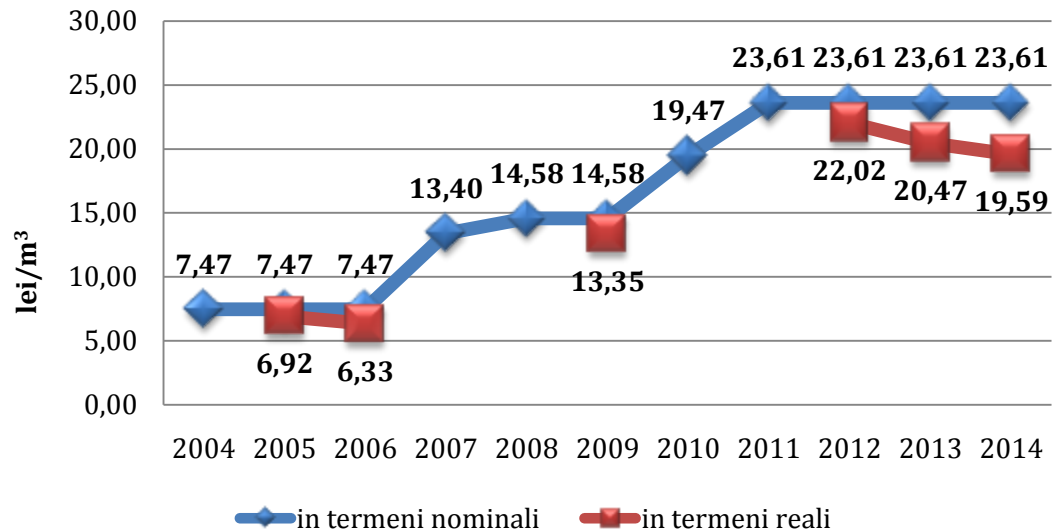
**Constatări:**

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

Tariful aprobat pentru serviciile de canalizare, pentru agenți economici este de 3,9 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2004, diferența a constituit 8,34 lei/m<sup>3</sup>, în 2014 aceasta are valoarea de 39,31 lei/m<sup>3</sup>.

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 12* și *Figura 13*. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali (influențați de inflație).

Figura 14 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali



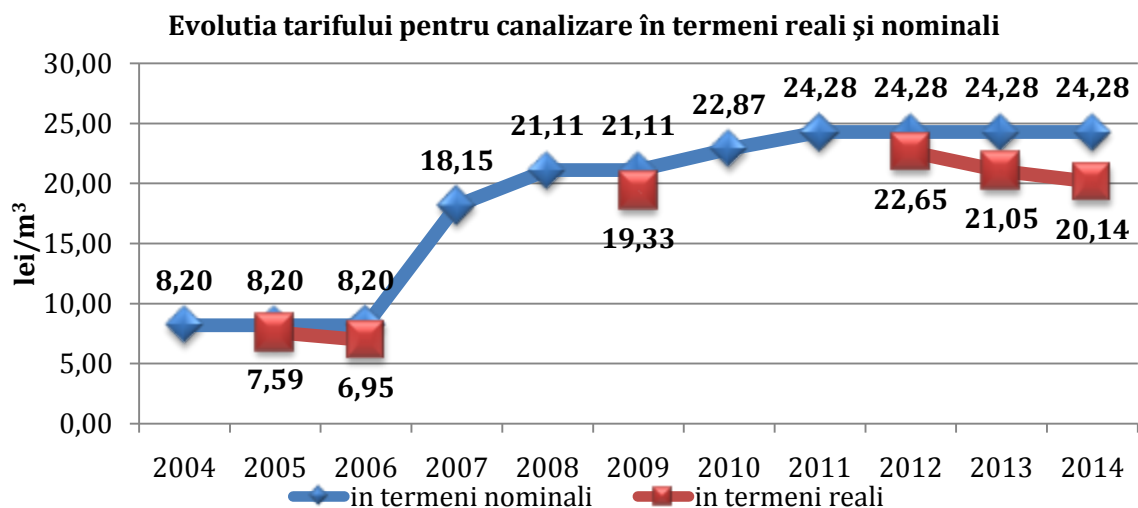
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

#### Constatări:

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

Din anul 2004 până în 2014 tariful pentru serviciul de alimentare cu apă a avut numai 4 creșteri. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în perioada 2011-2014. În anul 2014 tariful nominal este de 23,61lei/m<sup>3</sup> iar tariful real 19,59lei/m<sup>3</sup>, tariful nominal fiind în vigoare din 2011.

Figura 15 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

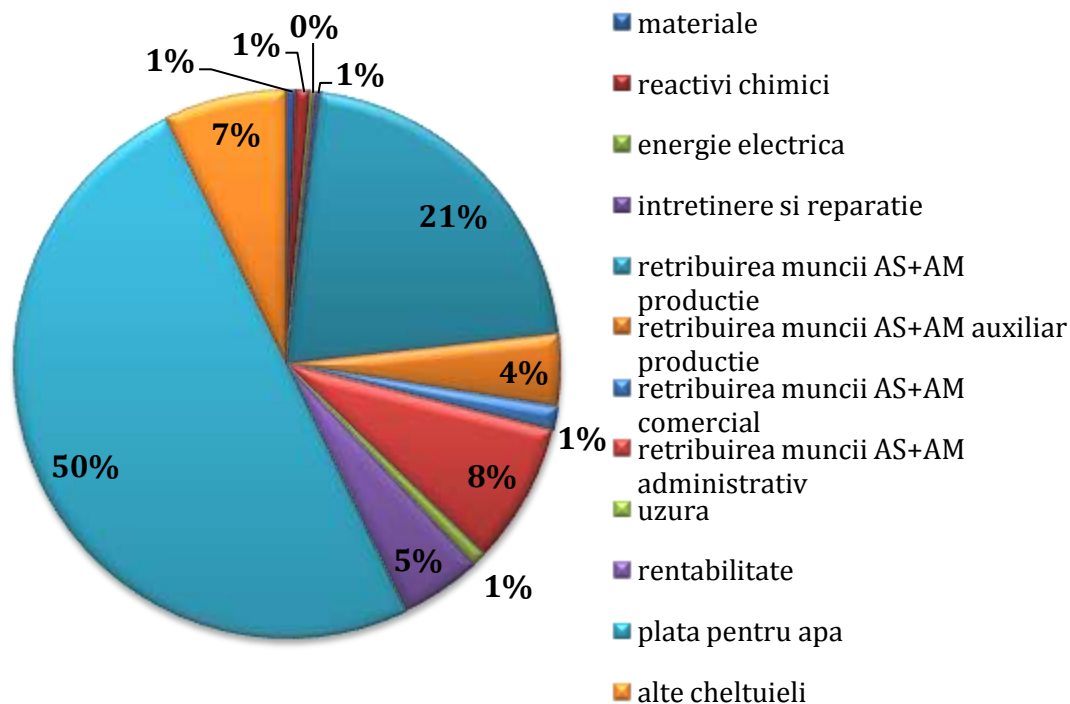
La fel evoluția tarifului, mediu pentru serviciile de canalizare, nu a fost uniformă pentru perioada analizată și respectă tendințele generale ale tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă.

Tariful mediu pentru serviciul de canalizare a avut 4 creșteri în perioada 2004-2014. În intervalul anilor 2011-2014, tariful mediu nominal aprobat a fost de 24,28lei/m<sup>3</sup>, iar în anul 2014 tariful real a

înregistrat valoarea de 20,14lei/m<sup>3</sup>. Aceasta demonstrează influența mare a inflației asupra tarifelor pentru serviciile comunale.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază a costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de întreprinderea municipală pentru anul 2012, se prezintă în Figura 14 și Figura 15.

**Figura 16 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă**

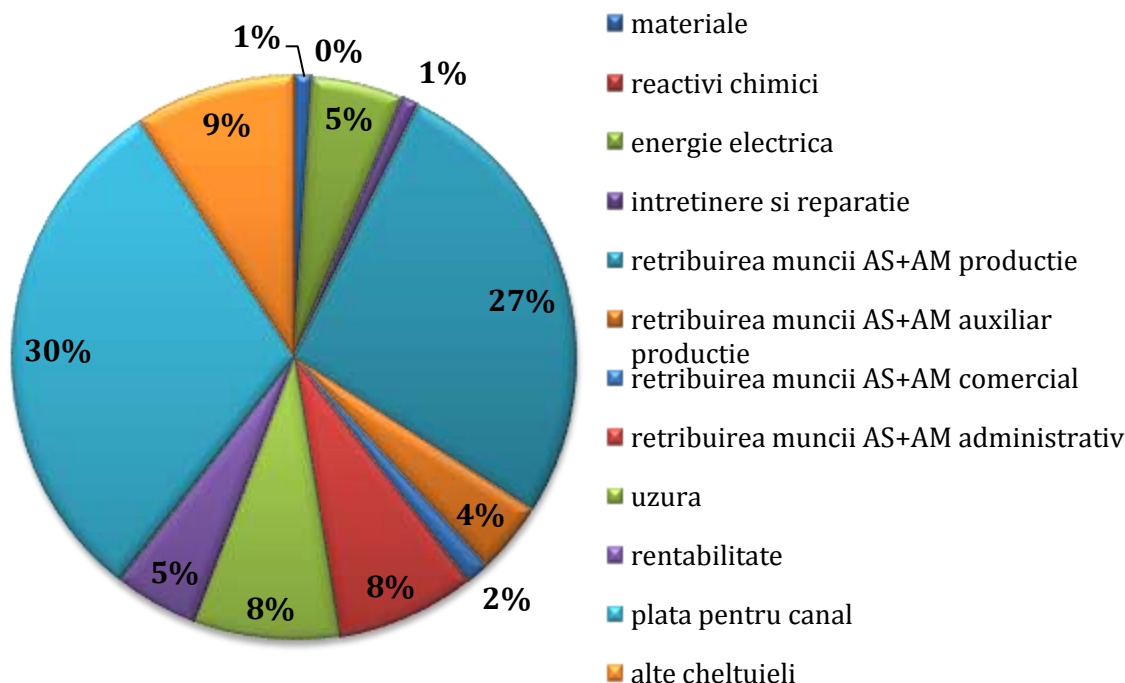


**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

Deoarece în Glodeni ÎM procură apa, pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mare în totalul de cheltuieli, constituie cheltuielile privind plata pentru apă-50%, cheltuielilor de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale le revine 34%, 1% cheltuielile pentru întreținere și reparații, 1% uzura mijloacelor fixe etc.



Figura 17 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile privind plata pentru epurarea apelor uzate 30%, retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale constituie 41%, 1% constituie cheltuielile pentru întreținerea și reparația mijloacelor fixe, 5% constituie cheltuielile cu energia electrică, 8% uzura mijloacelor fixe etc.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, nu în toate cazurile, se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere. În acest sens se prezintă Tabelul 17.

Tabelul 17. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
<b>APĂ</b>				
Volumul apei facturate	mii m3	85,8	90,9	98,6
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	1 880,5	2 013,6	2 130,7
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	2 073,5	2 136,7	2 143,5
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m3</b>	<b>21,92</b>	<b>22,15</b>	<b>21,61</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m3</b>	<b>24,17</b>	<b>23,51</b>	<b>21,74</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv</b>		<b>0,91</b>	<b>0,94</b>	<b>0,99</b>
Diferenta dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m3	-2,25	-1,35	-0,13
Diferenta totala	mii lei	-193,0	-123,1	-12,8
<b>CANALIZARE</b>				
Volumul apei facturate	mii m3	80,0	78,4	80,5
Venituri servicii de canalizare	mii lei	1 974,1	1 922,3	1 939,6
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	1 517,1	1 774,7	1 953,1
<b>Tariful mediu efectiv</b>	<b>lei/m3</b>	<b>24,68</b>	<b>24,52</b>	<b>24,09</b>
<b>Costul</b>	<b>lei/m3</b>	<b>18,96</b>	<b>22,64</b>	<b>24,26</b>
<b>Acoperirea cheltuielilor de tarif</b>		<b>1,30</b>	<b>1,08</b>	<b>0,99</b>
Diferenta dintre tarif și cost per mc	lei/m3	5,71	1,88	-0,17
Diferenta totala	mii lei	457	147,6	-13,5

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni

Pentru perioada analizată, 2011-2013, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și constituie 0,91 în 2011, 0,94 în 2012 și respectiv 0,99 în 2013. Aceasta a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 193mii lei în 2011, 123,1mii lei în 2012 și respectiv 12,8mii lei în 2013.

**Constatări:**

- *Pentru serviciul de alimentare cu apă cheltuielile nu au fost acoperite de tarif în totalitate.*

Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru anii 2011, 2012 indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif este mai mare de 1. În 2013, valoarea indicatorului este 0,99.

- + *Pentru serviciul de canalizare cheltuielile au fost acoperite de tarif în totalitate în 2011 și 2012.*

În situația de acoperire integrală a cheltuielilor de tarif este important faptul dacă întreprinderea a realizat în totalitate lucrările necesare pentru întreținerea sistemului de canalizare la nivelul normativelor în vigoare. Din lipsa mijloacelor financiare este posibilă neexecutarea unor lucrări de întreținere-reparație necesare, respectiv în evidența contabilă nu apar aceste cheltuieli.

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.

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 tariful efectiv. Astfel, diferența dintre tariful aprobat și cel efectiv în 2011 a constituit 1,69lei/m<sup>3</sup>, în 2012 1,46lei/m<sup>3</sup> și în 2013 2lei/m<sup>3</sup>.

**Constatări:**

- *Pentru serviciul de alimentare cu apă tariful aprobat este mai mare comparativ cu tariful efectiv.*

Pentru serviciul de canalizare, tariful mediu aprobat este mai mic comparativ cu tariful efectiv cu 0,4lei/m<sup>3</sup> în 2011; 0,24lei/m<sup>3</sup> în 2012 și mai mare în 2013 cu 0,19lei/m<sup>3</sup>. Situația din 2011 și 2012 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.

**Tabelul 18. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.**

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
<b>APĂ</b>				
Tariful mediu efectiv	lei/m <sup>3</sup>	21,92	22,15	21,61
Tariful mediu aprobat	lei/m <sup>3</sup>	23,61	23,61	23,61
Diferența dintre tariful aprobat și cel efectiv	lei/m <sup>3</sup>	1,69	1,46	2,00
<b>CANALIZARE</b>				
Tariful mediu efectiv	lei/m <sup>3</sup>	24,68	24,52	24,09
Tariful mediu aprobat	lei/m <sup>3</sup>	24,28	24,28	24,28
Diferența dintre tariful aprobat și cel efectiv	lei/m <sup>3</sup>	-0,40	-0,24	0,19

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni**

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

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apa	lei/m <sup>3</sup>	13,20	13,20
Tarif aprobat canalizare	lei/m <sup>3</sup>	13,68	
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	94,3	94,3
Factura lunara medie persoana	lei	76	37
<b>Gradul de suportabilitate consum existent</b>	<b>%</b>	<b>3,8%</b>	<b>1,9%</b>
<b>Gradul de suportabilitate consum existent (quintila I)</b>	<b>%</b>	<b>7,9%</b>	<b>3,9%</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni și statistica.md

În Tabelul 19 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Glodeni. Deoarece în Glodeni 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 19 se observă faptul că pentru abonații populația, consumatori ai serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate a depășit pragul de 3% și a constituit 3,8%**. Pentru abonații numai ai serviciului de apă gradul de suportabilitate este de 1,9%.

Această metodă în cazul R.Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 20% din populație (sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova), nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului. Pentru această grupă a populației, venitul este mult mai mic comparativ cu valoarea medie. În acest scop s-au studiat veniturile în mediul urban pe quintile, (quintila - este una din cele patru valori ce divizează seria de frecvențe în cinci părți egale, astfel încât, primele 20% (quintila I) reprezintă populația cu cele mai mici venituri/ cheltuieli, iar ultimele 20% (quintila V) cu cele mai mari venituri/ cheltuieli<sup>19</sup>. Astfel în anul 2013 quintila I a înregistrat un venit cu valoarea de 962,8 lei/persoană/lună. Pentru această categorie gradul de suportabilitate, în condițiile consumului existent, este de 7,9% și respectiv 3,9%.

Consumul efectiv înregistrat în orașul Glodeni este mult mai mare comparativ cu alte orașe ale R. Moldova, dar nu atinge valoarea de 125l/persoană/zi - consum considerat decent. Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom preziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, și vom aplica costul efectiv a 1m<sup>3</sup> de apă în valoare de 21,74lei/m<sup>3</sup> și pentru canalizare 24,26lei/m<sup>3</sup>. Tabelul 20.

**Tabelul 20. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)**

Denumirea indicatorului	um	apa și canalizare	apa
Costul apa	lei/m <sup>3</sup>	21,74	21,74
Costul canalizare	lei/m <sup>3</sup>	24,26	
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	172,5	81,5
<b>Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (media urban)</b>	<b>%</b>	<b>8,6%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (quintila I urban)</b>	<b>%</b>	<b>17,9%</b>	<b>8,5%</b>

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni și statistica.md

În cazul în care vom aplica consumul de 125l/pers/zi și costul serviciilor va rezulta factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, în valoare de 172,5lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 8,6%**.

<sup>19</sup> www.statistica.md

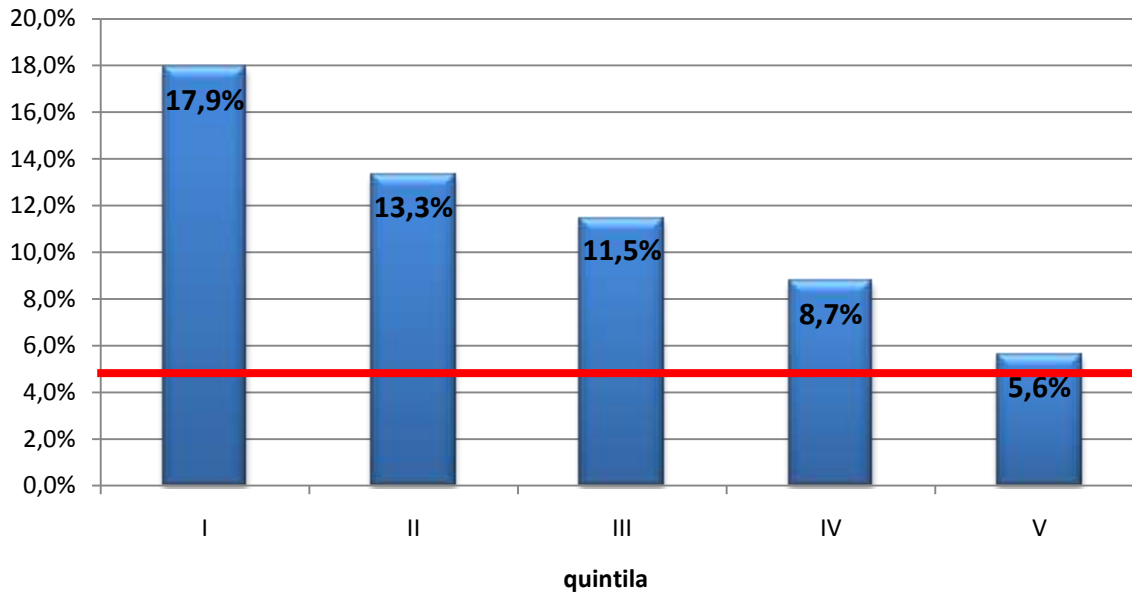
Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 4%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă. În situația în care acești consumatori se vor conecta și la serviciul de canalizare indicatorul va crește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

#### Constatări:

- *Gradul de suportabilitate a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare depășește limita de 3-5%*

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

**Figura 18. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi)**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale” Glodeni 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 pentru quintila V (cu cele mai mari venituri) costurile pentru serviciile apă și canalizare cu condiția unui consum de 125litri/persoană/zi, sunt cu puțin peste limita de suportabile și constituie 5,6%. (Figura 18) Valoarea înaltă a gradului de suportabilitate se datorează faptului că apa în orașul Glodeni este procurată, de fapt aceste costuri au o pondere mare în tariful pentru apă și canalizare.

#### 3.2.2.4 Concurenți locali

ÎM 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 Glodeni). Situația dominantă a ÎM „Servicii Comunale Glodeni” pe piața serviciilor de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate, pe teritoriul orașului Glodeni este stabilită prin Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 05 din 09.02.2012. 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 ÎM 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 21. Principalii furnizori ai Întreprinderii**

Nº	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	SRL „Magd Vest”	Apa și canalizarea
2	SA „Red Nord”	Energie electrică
3	SRL Miorița Lux	Motorina
4	SRL „Troid Com”	Contoare, filtre ș.a.
5	SA „Moldcell”	Telefonie mobilă

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Servicii Comunale Glodeni”*

Cu furnizorii indicați, Întreprinderea are încheiate contracte de colaborare.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică, nu există posibilitatea de înlocuire a furnizorilor, deoarece ei sunt unici în zona respectivă, iar în cazul celorlalți furnizori, Întreprinderea mai întâi studiază piața după preț/calitate și după termenul de achitare și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

### 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, la nivelul firmei sunt implicate subsistemele componente pentru menținerea coerenței interactive la nivel a viziunii strategice prin ciclul adecvat al planificării strategice; prin capacitatea strategică a entității și nu în ultimul rând prin comportamentul financiar. 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, se vor analiza aspectele de planificare strategică în cadrul întreprinderii prin prisma prezenței anumitor elemente ale acesteia, și, ulterior, se vor detalia recomandările care vor parveni în rezultatul analizei în cadrul Planului de îmbunătățire pentru ÎM SCG.

Astfel, formal, unele elemente ale misiunii întreprinderii sunt prezente în Statutul ÎM SCG, conform căruia sunt stabilite principalele funcții ale întreprinderii, genurile de activitate, modificate conform solicitării fondatorului în 26.12.2011, 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 22. 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)
Viziune, misiune, obiective	Viziunea nu e stabilită. Informal – misiunea parțial există. Obiective stabilite conform priorităților serviciilor prestate.	Fondatorul, Directorul, Inginerul șef, Economistul șef.	Statut, Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare.	Consiliul orășenesc Glodeni, Administrația ÎM SCG, Angajații, Populația.
Scopuri strategice (pentru perioada >1 an) și anuale, Strategii	Scopurile strategice nu sunt formalizate. Scopurile anuale – slab formalizate. Strategii nu sunt elaborate.	Directorul, Administrația	Programul de acțiuni sub formă de sarcini anuale.	Administrația, angajați
Planuri de dezvoltare (pentru perioada >1 an) și anuale	Planuri de dezvoltare pe termen lung nu există, însă sunt Planuri de lucru/măsurii anuale.	Directorul, TESA responsabili sectoare	Planul de producere, Planul de măsuri cu privire la îmbunătățirea serviciilor comunale prestate, Plan de branșare și rebranșare a abonaților, Planul activităților pentru pregătirea	Administrația, angajați

Sistemul de control și monitorizare	Sub formă de evidență operațională. Sub formă de rapoarte economico-financiare interne. În formă grafică ce reflectă evoluția în dinamică reală.	Economistul șef, Inginerul șef, Directorul.	către sezonul rece. Rapoarte economico-financiare. Rapoarte operaționale	Administrația, angajați
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Prin analiza informației conținută în tabelul de mai sus, se remarcă că deși manageriatul entității nu este implicat și dedicat procesului de planificare strategică, sarcina formulării strategice este atinsă de prezența anumitor elemente de planificare care se identifică cu cea strategică. Inițiativele formulării strategice sunt slab formalizate, pe de o parte, însă pe de altă parte, opțiunile strategice cheie sunt stabilite prin acele planuri logice și cronologice amintite mai sus, care sunt mai întâi, de ordin organizatoric și operațional, iar cele de ordin strategic (obiectivele) sunt formulate, de cele mai dese ori vag (nu sunt SMART (adica elaborate în termene de timp, responsabili, resurse - de ex, scrie, de schimbat contoarele vechi, dar câte, cui, din ce resurse acoperite, cine, cum, mai ales că contoarele sunt ale abonaților).

Entitatea diagnosticată are tradiția bună de a planifica și analiza atent activitățile și acțiunile prin prognoze, analize retrospective și analize ale desfășurării activității curente pentru activitatea de interes - asigurarea cu apă și canalizarea. Astfel, **Planul de producere pe ÎM ”Servicii Comunale Glodeni”<sup>20</sup>**, include informație cu privire la volumele activităților și serviciilor anuale planificate pe sectoare separat. Acest document conține elemente de analiză factorială a indicatorilor planificați față de perioada precedentă și cu elemente detaliate semestrial, la fel conține și previziuni ale rezultatelor economico-financiare. **Planul de măsuri cu la îmbunătățirea calității serviciilor comunale prestate, micșorarea pierderilor de apă și achitarea la timp de către consumatori a plăților pentru servicii în anul 2013, sectorul ”Apă, canalizare”**, cuprinde acțiuni și lucrări de îndeplinit, termeni de executare și responsabili de executarea activităților planificate (*Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență*). Alt document cu elemente de planificare strategică este **Planul de bransare și rebransare a abonaților la apeduct nou (План работы участка ВК по подключению (переподключению) абонентов в 2014 году к новому водопроводу - Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență)**, conține informații detaliate pe 3 zone cu menționarea adreselor efective (denumirea străzilor), dar lipsesc informații cu privire la termenele de executare și resursele alocate. Alt document cu elemente de planificare strategică poate fi considerat și **Planul de acțiuni cu privire la pregătire către perioada rece a anului 2013-2014 (План мероприятий по подготовке МП «Сервичий коммунале Глодень» к холодному сезону 2013-2014 годов - Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență)**, care conține activitățile divizate pe sectoarele de referință, termenele și responsabilitățile executării activităților.

Analiza acestor documente, ce stau la baza portofoliului activității entității, cu precădere, analiza echipelor/echipei responsabile de elaborarea și aprobarea planurilor de acțiuni ne sugerează ideea, aproape clasică, pentru mediul autohton a modalității de formulare strategică **de sus în jos**. Acestui tip îi este caracteristică următoarea trăsătură: implicarea directă a unui număr mic de manageri și specialiști în procesul formulării strategiei sau planului/activităților strategice și prezența aspectului subiectiv, dictat de mediul formulării strategice, care reflectă judecata responsabilului despre cum este mai bine să se atingă un obiectiv.

<sup>20</sup> Decizia Consiliului orășenesc Nr. 03-01 din 23.05.2014.

În scopul funcționării potrivit misiunii entitatea diagnosticată este pusă în situația desfășurării activității operaționale la limita unor disponibilități. Astfel planificările cu elementele sale strategice, schimbările și acțiunile deja întreprinse, reflectă necesitatea aplicării unei viziuni noi. Cele mai stringente acțiuni se referă la:

- ↳ Modernizarea tehnicii implicate în procesele operaționale, inclusiv mijloacele de transport, indiferent de sector;
- ↳ Extinderea rețelei de canalizare în sectorul particular, deoarece din 3000 de gospodării doar 200 sunt conectate;
- ↳ Conectarea fântânilor arteziene la apeductul nou (activitate realizată);
- ↳ Înlocuirea pompelor în stațiile de pompare (2 pompe au fost înlocuite, primăria, în persoana fondatorului, urmează să restituie echivalentul în mijloacele bănești al procesului);

Monitorizarea și controlul strategic în cadrul întreprinderii se reflectă sub forma controlului îndeplinirii Planului de producere anual, și trimestrial. Analiza indicilor-economici a întreprinderii include indicatorii sintetici de bază pentru sectoarele componente ale întreprinderii, de asemenea documentul conține și valoarea indicatorilor pentru perioada precedentă, ca urmare ilustrează depășirile, economiile sau abaterile de la perioada de referință, prezentat în unități de măsură absolute și relative, în funcție de indicator. Acest tip de raport este pus la dispoziția directorului entității de către economistul șef. În cadrul întreprinderii lunar este elaborat graficul consumului efectiv al aprovizionării cu apă potabilă și a evacuării apelor reziduale, o astfel de monitorizare, făcând posibilă o previziune mai certă și reală pentru perioadele următoare și o urmărire atentă a situației efective. Alte acte care să reflecte monitorizarea/controlul activitățile planificate nu există. Implicarea fondatorului în activitatea economică și socială a întreprinderii este minimală, responsabilitățile fiind în exclusivitate delegate directorului. Sarcinile de bază cu privire la îndeplinirea obiectivelor enunțate sunt delegate economistului șef și inginerului șef (mai detaliat ca tipuri de documente pentru raportare și evidență - **Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență**).

Alte aspecte specifice privind activitatea și managementul ÎM "Servicii comunale Glodeni" sunt lipsa consiliului de administrare în cadrul entității, lipsa acestui organ fiind justificată de administrația curentă prin motive obiective, cum ar fi mărimea întreprinderii și rezultatul satisfăcător a entității pe parcursul perioadelor precedente.

Informarea muncitorilor și specialiștilor entității cu privire la planul de producere, cu planul de acțiuni, cu modificările survenite la nivel general sau de secție/sector, oricare ar fi natura informației, este efectuată prin intermediul ședințelor săptămânal planificate cu administrația entității, responsabil delegată inginerului șef. În continuare informația este transmisă de către superiorii sectoarelor membrilor (specialiști și muncitori). Deși există planul de activități, sarcinile efective sunt delegate prin comunicare verbală, de cele mai multe ori, informală, prin responsabili sectoarelor, după ședințele operative sau volantele planificate săptămânal. Sensibilizarea angajaților cu privire la atingerea scopului și obiectivelor este reflectată și în regulamentul cu privire la premiile salariaților, cointeresarea materială fiind una dintre strategiile HR cele mai eficiente și funcționabile.

Performanțele atinse în urma acțiunilor întreprinse au dus la micșorarea pierderilor de la 70% în 2006 la 35% în 2013.

Unul dintre obiectivele de bază a entității rezultă în formarea unui consumator onest, educat prin prisma responsabilităților și socialului, care ar duce direct la respectarea misiunii întreprinderii. În acest sens, inginerul șef a elaborat un panou informativ adresat consumatorului, panou care conține informații despre orele de lucru, responsabilii pe activități și sectoare, locația acestora, postat în holul oficiilor (în compartimentul Politica de lucru cu consumatorii sunt recomandări privind implementarea unor aspecte din managementul vizualului – ex., linie fierbinte).

În continuare se prezintă informații asociate cu privire la obiectivele entității, care păstrează o direcție comună, de asigurare a funcționării serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a or. Glodeni, unele dintre ele cu caracter mai izolat dictat de specificul propriu



## 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 datoriilor pe anii precedenți (inclusiv la salarii)	realizat	De la 14% la 10% în 2013 față de 2012
Micșorarea pierderilor la apă	realizat	de la 70% la 35% timp de 7 ani
Elaborarea documentației interne (Regulamente, fișe de post)	realizat	Regulament intern elaborat, Regulament de salarizare, fișe de post elaborate pentru specialiști
Constituirea Consiliului de administrație	nerealizat	Nu se conștientizează rolul organului de către administrația curentă și fondator
Stabilirea sistemului de premiere a angajaților	realizat	Regulamentele cu privire la Premiarea salariaților; al plăților suplimentare anuale; a recompensei lunare pentru vechime în muncă
Înlocuirea/Reparația mijloacelor fixe	în proces	După necesitate
Optimizarea procedurii de lucru cu consumatorii	În proces	Simplificarea procedurii, optimizarea componentelor procedurii elementului, Introducerea elementelor cu caracter informativ pentru consumatori/consumatori
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, tehnice, procese interne, financiare), însă ne există elaborat un plan strategic cu opțiuni strategice cheie stabilite, care ar permite, totodată managementului entității o flexibilitate mai mare în ajustarea la schimbările mediului. Viziunea neformulată a întreprinderii coincide cu funcțiile de bază și scopul fondării întreprinderii dar libertatea de acționare "neîngrădită" de o procedură de planificare strategică nu face activitatea unei întreprinderi mai eficientă și nici nu justifică raționalitatea activității la justa valoare. În urma analizei se vede că, aspectele planificării temporale se referă la perioade cel mult de un an de zile și mai puțin, fapt ce permite îndeplinirea activităților planificate prin prisma unor circumstanțe particulare, cu dominantă centrată pe cel mult o poziție, alte inițiative fiind considerate ca procese pasibile de continuat pentru alte perioade, viitoare, care vor depinde de alte dominante, dintre care: disponibilitățile financiare, dotarea corespunzătoare tehnică/materială, cadre calificate.

## Responsabilități în planificarea strategică

Planificarea strategică a activității este obligațiunea nemijlocită a manageriatului entității format din Directorul întreprinderii, inginerul șef și economistul șef. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Astfel, în unele situații, pentru stabilirea sarcinilor pentru perioada sau anul curent sunt implicați Șefii de sector, ca de exemplu **Planul de bransare și rebransare a abonaților la apeduct nou (План работы участка ВК по подключению (переподключению) абонентов в 2014 году к новому водопроводу - Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență)**, pentru fiecare sector separat, după care conținutul este coordonat cu inginerul șef și apoi aprobat de către Directorul întreprinderii.

Cu referire la timpul pe care îl alocă manageriatul întreprinderii pentru planificarea strategică, se pot ilustra următoarele:

- majoritatea timpului este utilizată pentru planificarea operațională și rezolvarea problemelor curente

- planificării strategice îi revine timp limitat, de obicei, planurile cu privire la activitatea în perspectivă, chiar și cu privire la desfășurarea satisfăcătoare a activității curente sunt elaborate și coordonate de către inginerul șef și economistul șef al întreprinderii, după care sunt aprobate de către Director.
- la apariția unor probleme (situații excepționale), care ar necesita unele ajustări la schimbările de mediu, economistul șef și inginerul șef, se implică nemijlocit, fără rezerve, (iese în teren).

### Planificarea investițiilor la întreprindere

Procesul de planificare investițională la întreprindere, racordat la politicile generale poate fi reprezentat sub forma următoarelor două aspecte:

- Investițiile interne cu alocarea capitalurilor pentru achiziția de active materiale și nemateriale pentru dezvoltarea și perfecționarea aparatului productiv și pentru realizarea cât mai eficientă a serviciilor întreprinderii. Rolul acestor investiții de creștere internă rezultă dintr-o strategie de specializare a proceselor. Păstrarea poziției concurențiale nu este afectată direct, din moment ce ÎM "Servicii comunale Glodeni" este unică în teritoriu, dar o dezvoltare durabilă presupune eforturi din partea firmei pentru investiții în cercetare-dezvoltare, în specializarea personalului și îndeosebi în modernizarea tehnologiilor de producție și a rețelelor de distribuție, colectare etc.
- Investițiile externe constau în plasamente de capital pentru creșterea participării financiare la formarea capitalurilor (propriei sau împrumutate) ale altor societăți. Strategia folosirii acestui tip de investiții o reprezintă diversificarea activității. Investițiile externe, cunoscute și sub denumirea de investiții financiare pun în evidență mai bine conceptul de portofoliu de proiecte de investiții care caracterizează activitatea investițională a unei întreprinderi, în ansamblul ei.

Investițiile interne efectuate pe perioadele precedente sunt modeste, condiționate în fond de disponibilitățile financiare reduse și atitudinea fondatorului față de activitatea desfășurată de către entitate, astfel Primăria Glodeni fiind deja angajată printr-un raport creditor față de ÎM, cu echivalentul a două pompe schimbate în stațiile de pompare.

ÎM "Servicii comunale Glodeni" nu este antrenată în procesul de atragere a investițiilor. Această activitate nu a fost planificată în planurile de acțiuni anterioare. Manageriatul întreprinderii nu a ajuns să conștientizeze efectul atragerii capitalurilor care, să permită desfășurarea unor activități rentabile, superioare ratei actuale de rentabilitate. Reieșind din specificul activităților desfășurate și tipul întreprinderii, opțiunile strategice privind politicile financiare pot fi inițiate și de către Consiliul orașenesc Glodeni, fiind recomandabile asigurarea unei politici constante de reinvestire a profitului în vederea executării unor lucrări de investiții; împrumuturi participative (statul, instituții publice, băncile); credite cu garanție guvernamentală acordate firmelor în care statul are interesul să dezvolte anumite investiții, sume primite de la FMI, de la Banca Mondială, de la UE, profitarea de posibilitatea obținerii de fonduri de la instituții financiare externe.

Până la această etapă s-a realizat următoarele activități ce comportă caracter investițional:

- Proiectul de restabilire a sistemului de aprovizionare cu apă, or. Glodeni, Agenția apele Moldovei, Acvaproiect 2007. Responsabilitatea delegată către Inginerul-șef.

Activitățile cu caracter investițional planificate:

- Reparația rețele termice. Reconstrucția încălzirii spațiilor spălătoriei spitalului raional. A fost elaborat devizul de cheltuieli. Sursa finanțării - bugetul spitalului cca 46000 lei.
- Asemănător proiect pentru Grădinița orașenească.
- Toate activitățile întreprinse de către întreprindere cu privire la activitatea sectorului Apă-Canalizare, cu caracter investițional, au fost gestionate și finanțate din profiturile sau disponibilitățile bănești ale entității.

### Concluzii

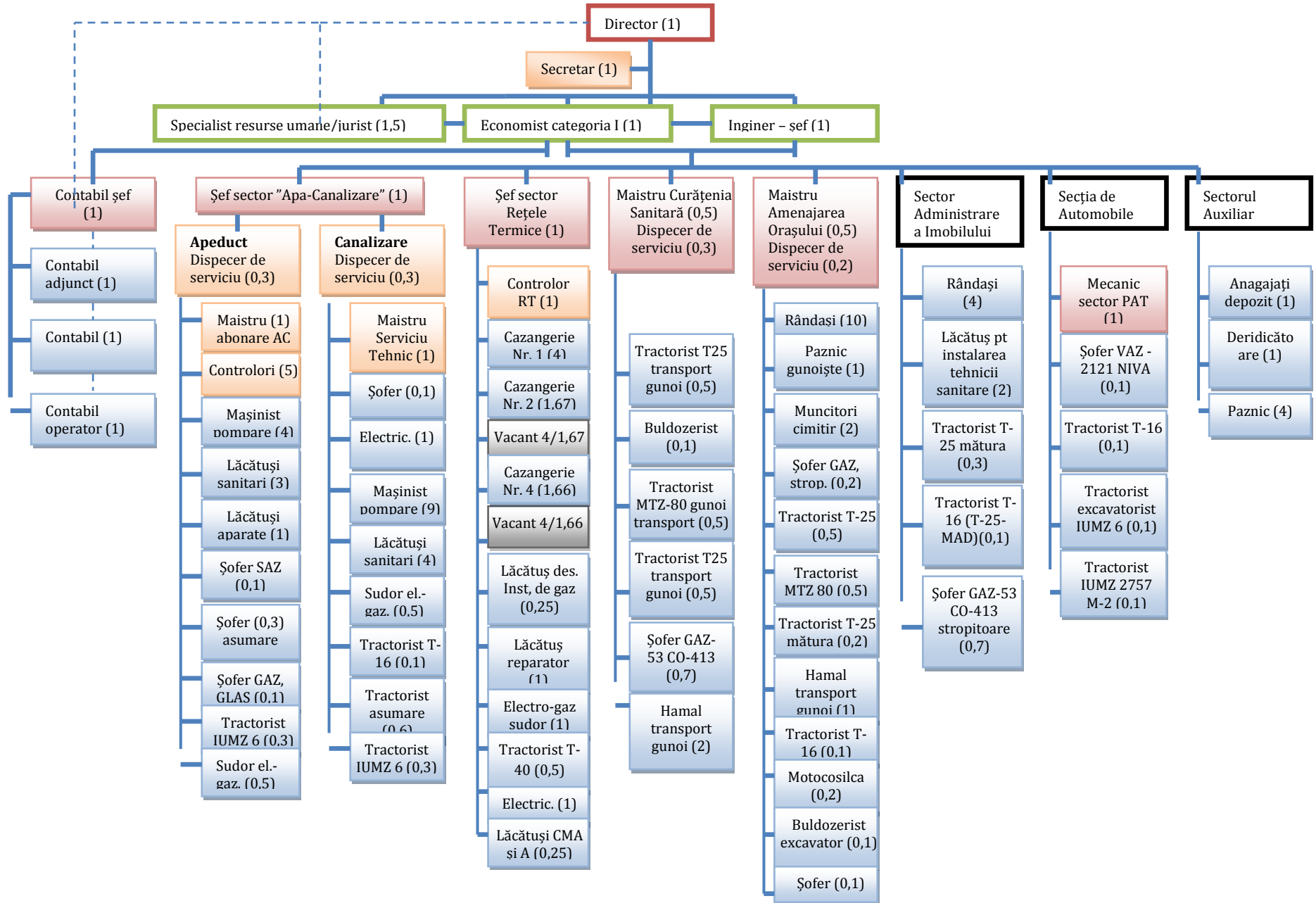
- + Este apreciat pozitiv faptul că ÎM SCG a format o tradiție din elaborarea unor planuri anuale/lunare privind activitatea curentă și monitorizarea îndeplinirii activităților.
- + Alt punct forte este considerat procesul de urmărire, control și analiza în dinamică, lunar a consumurilor de apă potabilă și apă reziduală pe categorii de consumatori, exprimat cantitativ în mărimi absolute
- + Este foarte bine că ÎM practică elaborarea analizelor indicatorilor economico-financiari în baza planului de producere (trimestrial și anuale) pe diferite aspecte ale activității sale, care sunt prezentați în dinamică și prin prisma abaterii de la plan cu respectivele explicații în scris (pentru rezultatele anuale).
- 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 continuitate, pentru fiecare sector aparte ar trebui să se elaboreze planuri operaționale (anuale). În acest context, transpunerea obiectivelor din Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare a or, Glodeni 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.
- +/- Cu toate acestea, însă, anumite aspecte ale planificării se reflectă în elaborarea Planului de producere anual și monitorizarea activităților de producere de facto (real), care se întocmește atât lunar, trimestrial cât și anual. O deficiență aici constă în faptul că nu se face examinarea abaterilor de la planul de producere (lunar), cu determinarea factorilor obiectivi pe direcții înguste.
- +/- Nu există o urmărire a oportunităților investiționale dar o planificare modestă propriu-zisă a unor proiecte investiționale în cadrul întreprinderii există. Proiectele investiționale au mai degrabă un caracter accidental din cauza lipsei de mijloace bănești, și sunt contractate în situații limită, fiind imposibil desfășurarea activității în condițiile existente. Cu toate acestea, se urmărește regulat controlul îndeplinirii lucrărilor preconizate. Atitudinea neutră a Fondatorului în problemele de această natură este descurajatoare.

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.





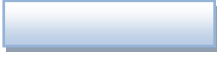



### 3.2.3.2 Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional, ÎM "Servicii Comunale Glodeni" este constituită după cum urmează:

Figura 19 Organigrama ÎM "Servicii Comunale Glodeni" Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM SCG



Legendă:

	Top management
	Middle management
	Low management
	Administrative
	Operaționale
	Vacante
	Subordonare indirectă
	Informații de conținut

Conform structurii identificăm:

1. structura de conducere (aparatur administrativ) – *tip funcțional* (top managementul, serviciu personal, economist și contabilitate, secretar, inginer-șef), care se supun nemijlocit Directorului și
2. structura de producție – *operațională* (sectoarele Apa-Canalizare divizate în Apeduct și Canalizare, Rețelele termice, Curățenie Sanitară, Amenajarea Orașului, Administrarea Imobilului, Secția de Automobile, Sectorul Auxiliar), 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 număr de 96,5 posturi sau 91,8 angajați (de facto), distribuiți după principiul de organizare funcțional – în sectoare după domenii de activitate, în baza Schemei personalului ÎM "Servicii comunale Glodeni" de la data 01.01.2014, conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014.
- ✍ 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 – 9,5 posturi/9 persoane, în raport cu alte categorii de angajați 87/82,3 persoane.
- ✍ Clasificarea funcțiilor pe tipuri de activități: funcții pe activitatea organizatorică și de control – 13 persoane (administrativ inclusiv inginerul șef, contabilitate, cadre, economist și alte 4 posturi specializate), funcții pe activitatea de bază (apeduct și canalizare)– 33,5 sau per total activități operaționale conform statutului – 77,5; funcții pe activitatea de deservire –6 (sector auxiliar), inclusiv vacante 4,7 posturi pentru deservirea cazangeriilor.
- ✍ Posturile prezentate în structură cu unitățile respective în structura lor internă corespund cu indicațiile elaborate, coordonate și aprobate ca ramurale cu aportul Asociației "Moldova Apă-Canal cu privire la stabilirea normelor de personal și deservirea de către aceștia a echipamentelor din dotare.

În continuare, vom analiza detaliat cele două structuri (**conform Anexa 3. Schema personalului de producere a ÎM "Servicii Comunale Glodeni" de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014** **Anexa 5. Lista personalului Î.M. "Servicii Comunale Glodeni" conform schemei de încadrare în lucru de la 169 ore în mediu pe lună cu cuantumul minim garantat de 8,28 lei oră sau 1400 lei lunar.**): de producție și funcțională.

### **Structura funcțională**

Administrarea ÎM SCG este efectuată în conformitate cu statului ei de către conducătorul (Directorul). Acest fapt este confirmat de Extrasul din Registrul de stat al persoanelor juridice nr. 32267 din 26.12.2011. Analiza documentelor interne nu a depistat alte documente legate de numirea în funcție sau eliberarea din funcție prin dispoziție de către Primarul orașului, așa cum se stipulează conform Legii nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală. În componența structurii administrative intră următoarele funcții:

<b>Funcție</b>	<b>Unități (real)</b>	<b>Responsabilități (conform fișelor de post)</b>	<b>Subordonare</b>
<b>Aparatur administrativ</b>			
Director (2011 în post)	1	administrarea întreprinderii (strategică și operațională) gestiunea relațiilor cu Primăria și Consiliul Orășenesc elaborarea propunerilor de dezvoltare responsabil modificări în statutul ÎM SCG	Primarul orașului
Inginer șef	1	elaborarea planului de măsuri cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor prestate; elaborarea propunerilor de dezvoltare și gestiune a sectoarelor de producere; elaborare și coordonare a fișelor postului gestiunea, controlul securității muncii la întreprindere asigurarea funcționării eficiente a echipamentelor electrice	Director

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Economist categoria I	1	Elaborarea planului de producere Analiza indicatorilor economici Analiza dinamicii consumului efectiv lunar a apei potabile și reziduale lunar Modificări privind politicile de salarizare Informația privind activitatea apeductului și canalizării Previzuni privind activitatea ÎM SCG	Director
Contabil șef	1	gestiunea evidenței contabile organizarea și asigurarea internă continuă a contabilității elaborarea rapoartelor de evidență contabilă	Economist cat. I Director
Contabil adjunct	1	gestiunea evidenței contabile elaborarea rapoartelor de evidență contabilă suplinirea funcției de Contabil-șef	Contabil șef
Contabil	1	operarea zilnică a facturilor, evidența veniturilor și cheltuielilor întocmirea situațiilor și rapoartelor contabile calcularea și eliberarea salariului suplinirea funcției de casier	Contabil adjunct
Contabil operator	1	gestiunea operațiunilor de casă, evidența contabilă a materialelor, gestiunea depozitului distribuirea și evidența echipamentului de protecție a muncii eliberarea motorinei și benzinei	Contabil șef/adjunct
Jurist/ Specialist RU	1,5	activități ale serviciului cadre, aspecte de soluționare și evidența litigiilor gestiunea contractele	Director Economist cat I
Secretar-dactilograf	1	dactilografare suplinirea anumitor funcții de relații cu publicul activități de oficiu	Director
	9,5		

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

- ✍ funcțiile administrative nu țin nemijlocit de aparatul administrativ, conform structurii ÎM SCG identificăm și alte posturi cu funcții manageriale și de control, evidențiate în organigramă prin culori respective (vezi legenda), care însă nu fac parte din aparatul managerial sau de conducere, și se vor specifica în continuare. Funcții directe de conducere se poate de atribuit Directorului, Economistului de cat I și Inginerului șef. Celelalte posturi se află în subordinea menționată mai sus.
- ✍ postul de Manager Resurse umane cu 0,5 funcții este recentă, din februarie anul curent, care este suplinită de Juristul întreprinderii. Necesitatea planificării acestui post a devenit necesară odată cu conștientizarea rolului resurselor umane în cadrul întreprinderii;
- ✍ Directorul are în subordine directă 4 persoane și în indirectă 2.

În componența managementului întreprinderii putem delimita în total 9 persoane: top managementul (Directorul) (în Organigramă **Ошибка! Источник ссылки не найден.** 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 Economistului de cat. I și a Inginerului șef, marcați cu roșu).

### Structura operațională

În cadrul structurii operaționale sunt incluse subdiviziunile de producere și prestări servicii: Apeduct, Canalizare, Rețele termice, Curățenia sanitară, Amenajarea Orașului, Administrarea Imobilului, Secția de automobile, Sectorul auxiliar toate subordonate Inginerului-șef și economistului cat. I.

<b>Funcție</b>	<b>Unități (real)</b>	<b>Responsabilități (conform fișelor de post)</b>	<b>Subordonare</b>
<b>Serviciul Apeduct</b>			
Șef sector Apa-canalizare	1	Gestiunea activităților sectorului dat	Inginer-șef/Economist
Dispecer de serviciu	0,3	Gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
Maistru serviciului de abonare sector AC	1	Intermedierea directă între consumatori și ÎM	Inginer-șef/Economist
Controlor AC	5	Deservirea persoanelor fizice	Maistru abonare
Mașinist stația pompare	4	Deservire tehnică, monitorizarea procesului tehnologic	Șef sector AC
Lăcătuși pentru instalarea tehnicii sanitare	3	Asigurarea desfășurării procesului operațional la rețelele apeductului	Șef sector AC
Lăcătuș aparate control	1	Deservirea persoanelor juridice	Maistru abonare/ Economist/Director
Șofer	0,5	Deservirea auto	Dispecer de serviciu
Tractorist excavatorist	0,3	lucrări de excavare și îndepărtare a solului	Dispecer de serviciu
Sudor electrician gaze	0,5	Deservirea tehnică (lucrări electrice și de sudare)	Inginer-șef/ Dispecer de serviciu
<b>Serviciul Canalizare</b>			
Maistru serviciu tehnic sector AC	1	Gestiunea sectorului, deservirea tehnică a sectorului	Inginer-șef/ Șef sector AC
Șofer "Niva"	0,1	Deservirea auto	Dispecer de serviciu
Electrician sudor/ Sudor electrician și cu gaze	1	Deservirea tehnică (lucrări electrice și de sudare)	Șef sector AC
Mașinist stația pompare	9	Deservire tehnică, monitorizarea procesului tehnologic	Șef sector AC
Lăcătuși pentru instalarea tehnicii sanitare	4	Asigurarea desfășurării procesului operațional la rețelele apeductului	Șef sector AC
Tractorist, operator de asumare, excavator	1	Deservirea auto, lucrări de excavare și îndepărtare a solului	Dispecer de serviciu
Dispecer de serviciu	0,3	Gestiunea sectorului, elaborarea propunerilor de dezvoltare pe sector	Inginer-șef
<b>Serviciul Rețele Termice</b>			
Șeful RT, șef cazangerie	1	Gestiunea sectorului	Inginer-șef
Controlor RT		Preluarea datelor, asigurarea intermedierei cu consumatorii	Șef RT
Operatori cazangerie	12/7,3	Deservirea tehnică a cazangeriilor	Șef RT
Lăcătuși	1,5	Asigurarea desfășurării procesului operațional la rețelele termice	Șef RT
Electro-gaz sudor	1	Deservirea tehnică (lucrări electrice și de sudare)	Șef RT
Tractorist	0,5	Deservirea auto	Șef RT
Electrician	1	asigurarea funcționării a echipamentelor electrice RT	Șef RT
<b>Serviciul Curățenia Sanitară</b>			
Maistru sectorului CSAO	0,5	Gestiunea sectorului Curățenia Sanitară	Inginer-șef
Dispecer de serviciu	0,2	Gestiunea sectorului CSAO	Inginer-șef



Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Hamal transportarea gunoi	2	Asigurarea activității de transportare a gunoiului	Maistru CS/dispecer
Tractoriști transportarea gunoi	1,5	Deservirea auto	Maistru CS/dispecer
Buldozerist	0,1	Lucrări de îndepărtare a gunoiului/solului	Maistru CS/dispecer
<b>Serviciul Amenajarea Orașului</b>			
Maistru sectorului CSAO	0,5	Gestiunea sectorului Amenajarea Orașului	Inginer-șef
Dispecer de serviciu	0,2	Gestiunea sectorului CSAO	Inginer-șef
Rândași	10	Angajați implicați în activitățile de amenajare	Maistru AO/dispecer
Paznic gunoiște	1	Asigurarea pazei zonei respective	Maistru CS
Lucrători cimitir	2	Activități amenajare, curățenie cimitir	Maistru AO/dispecer
Hamal transportarea gunoi	2	Asigurarea activității de transportare a gunoiului	Maistru AO/dispecer
Șofer	0,2	Deservirea auto	Maistru AO/dispecer
Tractoriști	1,3	Deservirea auto	Maistru AO/dispecer
Buldozerist	0,1	Lucrări de îndepărtare a solului	Maistru AO/dispecer
Angajat pentru cosit	0,2	Cosirea spațiilor verzi publice	Maistru AO/dispecer
<b>Secția de Automobile</b>			
Mecanicul sectorului "Parcul de automobile și tractoare"	1	Gestiunea sectorului "Parcul de automobile și tractoare"	Inginer-șef
Șofer "Niva"	0,1	Deservirea auto	Mecanicul sectorului
Tractoriști	0,3	Deservirea auto	Mecanicul sectorului
<b>Sectorul auxiliar</b>			
Lucrător la depozit	1	Gestiunea stocurilor	Inginer-șef
Derdicătoare	1	Dereticarea încăperilor administrative, de producere	Inginer-șef
Paznic	4	Asigurarea pazei teritoriilor și încăperilor	Inginer-șef

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

- ☞ funcțiile auxiliare și de producere conțin per total 73 persoane; conducerea structurii operaționale o execută nemijlocit Inginerul șef împreună cu Economistul de categoria I;
- ☞ sectorul Rețele Termice au vacante posturi de operatori la cazangerie, fapt condiționat și de caracterul sezonier al desfășurării procesului operațional.

Observăm că sectoarele, sau subdiviziunile considerate mai prioritate au o structură a statelor logică cu administrare și subordonare corespunzătoare: sectoarele Apeduct și Canalizare au în state șef de sector și maștri cu funcții administrative, precum și dispeceratul, ca centru de coordonare și monitorizare, subordonate efectiv Inginerului șef și Economistului de categoria I. La fel logica structurii statelor e vizibilă în sectorul Rețele Termice. Sectoarele Curățenie sanitară și Amenajarea Orașului sunt planificate în lista de state a întreprinderii separat, angajații cumulând funcțiile, funcția administrativă fiind deținută de maistrul sectorului CSAO, care se subordonează direct Inginerului-șef. Secțiile Administrarea Imobilului cu 6,5 posturi, cel auxiliar cu 6 posturi și secția de automobile cu 1,4, sunt planificate conform datelor interne în subordinea directă a inginerului –șef și a economistului, funcțiile administrative delegându-se succesiv, conform necesităților efective, cu funcție administrativă aici este inclus mecanicul sectorului "Parcul de automobile și tractoare".

## Documentația, distribuirea 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 specialiști). Regulamente de funcționare există doar pentru sectorul Apă și Canalizare. Pentru sectorul Rețele termice se elaborează, coordonează și aprobă Planuri de acțiuni cu privire la pregătirea de începerea sezonului rece a anului. Pe parcursul anului de activitate, sunt luate măsuri în vederea realizării obiectivelor strategice în conformitate cu planurile de măsuri elaborate (Planul de măsuri cu la îmbunătățirea calității serviciilor comunale prestate, micșorarea pierderilor de apă și achitarea la timp de către consumatori a plăților pentru servicii în anul 2013, sectorul "Apă, canalizare"; Planul de bransare și rebransare a abonaților la apeduct nou), unde clar sunt stipulate termenele de realizare și responsabilii pentru activități. Deci, întreprinderea având experiență în domeniile de activitate menționate, gestionează activitățile urmând planurile formalizate în scris și verbal, delegând responsabilitățile conform posturilor suplinite, atingând astfel obiectivele activității economice și sociale.

În afară de sarcinile conținute în planurile amintite, desfășurarea zi de zi a activității presupune activități și sarcini neformalizate, din diferite motive, acestea cel mai adesea fiind comunicate verbal la volantele săptămânale și cele zilnice add-hoc de către Director, economistul întreprinderii, inginerul șef, fără a fi elaborat procesele-verbale care să confirme convocarea și acțiunile planificate, sau care poate fi folosit pentru controlul îndeplinirii sarcinilor.

### 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, regulamentul de funcționare a sectorului Apă-Canalizare), după principiul funcțional. Structura organizatorică prezentată nu este una preluată, ci elaborată cu ocazia petrecerii diagnosticului intern în baza documentelor existente și a informației comunicate de către reprezentanții întreprinderii, care urmează a fi pusă în discuție cu manageriatul entității și de petrecut unele schimbări de structură internă.*

*+/- Cu toate că, per general liniile de autoritate în structura organizatorică sunt clare, există loc pentru anumite ajustări și completări care necesită a fi efectuate. Implicarea activă și delegarea succesivă a funcțiilor decizionale între economist și inginerul șef trebuie specificată și detaliată, excluzând astfel dubla raportare, dezinformarea sau acțiunile paralele).*

*+ 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 distribuția sarcinilor și comunicarea între echipe, cu excepția sectorului Administrarea imobilului.*

*+/- Este pozitiv faptul, că întreprinderea are elaborate fișele de post pentru toate funcțiile specializate pentru producere, ceea ce asigură o bună desfășurare a procesului în cadrul activităților operaționale, Totodată necesită a fi elaborate fișele de post pentru funcțiile administrative/manageriale și de 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 SCG este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Glodeni, fiind gestionată de Primar și Consiliul orașenesc. Părțile implicate în organizarea și gestionarea

activității Întreprinderii sunt Primarul și/sau Consiliul orășenesc și Directorul ÎM. Părțile implicate în aprobarea statelor de personal ale ÎM SCG sunt Primarul și Directorul Întreprinderii, responsabil pentru elaborarea statelor este Economistul de cat I (statele elaborate metodologic, atent, corect conform regulamentului și indicațiilor elaborate, coordonate și aprobate ca ramurale cu aportul Asociației ”Moldova Apă-Canal,, cu privire la stabilirea normelor de personal și deservirea de către aceștia a echipamentelor din dotare.).

Se remarcă că manageriatul actual al ÎM SCG nu consideră necesar constituirea Consiliului administrativ, motivând cu dimensiunea entității, dar lipsa acestuia mai degrabă denotă nerecunoașterea rolului și capacităților unui Consiliu lucretiv.

Pentru ÎM SCG 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 ale activităților 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: recepționarea apei de la Fabrica de Zahăr, 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: Sectorul de apă, Sectorul de Canalizare Sectorul curățenie sanitară și amenajarea orașului, Sectorul termoficare, Sectorul Administrarea Imobilului, Sectorul Parcul de automobile și tractoare și cel auxiliar, cu un total 91,8 persoane (per total 4 activități de bază și procese de lucru cu consumatorii, inclusiv cu sectorul termoficare necompletat parțial), dintre care conducători de procese (șefi sectoare, care gestionează nemijlocit procesele și poartă responsabilitatea pentru rezultatele acestora) – 7 (inclusiv Inginerul șef și Economistul, drept conducători a tuturor proceselor activităților de bază).

### Sistemul de luare a deciziilor

Sistemul de luare a deciziilor în cadrul ÎM SCG se prezintă în continuare și face referire la structura clasică ale acestora, chiar dacă în cadrul întreprinderii nu este o bună practică de a le formaliza în scris, de a le revedea și ajusta pe parcurs:

Elementele sistemului	Descriere
Tipuri de decizii care se iau la întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ 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.).</li> <li>↳ Decizii investiționale: elaborări de proiecte, procurări de echipamente (pe termen lung sau scurt).</li> <li>↳ 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.</li> <li>↳ Decizii tactice (operaționale): lunare, trimestriale (de lungă durată), sau zilnice, săptămânale (de scurtă durată), care implică nemijlocit activitățile</li> </ul>

	<p>de bază a întreprinderii.</p> <p>☚ Decizii ad-hoc: luate de urgență în cadrul unor situații de forță-majoră sau situații de risc.</p>
<b>Nivelul managementului implicat</b>	<p>☚ Top și middle management-ul ÎM SCG este implicat în luarea tuturor deciziilor. Deciziile strategice sunt luate mai mult de Economist și Inginerul-șef și sunt neapărat comunicate și coordonate cu Directorul, uneori fiind implicați și șefii de sector, de ex. sectorul Rețele Termice.</p> <p>☚ Totodată în luarea unor decizii strategice și stabilire de obiective este implicat și Fondatorul în persoana Primarului sau Consiliului orășenesc Glodeni. Deciziile care trebuie consimțite de comun cu Fondatorul, se referă mai mult la decizii strategice, înlocuire unor Mijloace Fixe din dotare uzate. În principiu implicarea Fondatorului în activitățile entității este modestă, cu caracter periodic, fără să se sesizeze aspecte de constrângere, dar nici de o susținere sau atitudine privilegiată nu poate fi vorba.</p> <p>☚ Low managementul (operațional) este implicat preponderent în luarea deciziilor zilnice și ad-hoc. Totodată, pionieri în luarea deciziilor ad-hoc sunt Economistul și Inginerul șef. Implicația directorului la acest nivel comportă caracter permanent, în situații excepționale inspecția este întreprinsă de către director și inginerul șef pe teren.</p>
<b>Modalitatea de luare a deciziilor</b>	<p>☚ Deciziile se iau deseori în comun acord al managementului ÎM SCG.</p> <p>☚ Se practică ședințe interne anuale, trimestriale, lunare, săptămânale (în funcție de necesitate).</p> <p>☚ Volante de 30 minute – zilnice.</p> <p>☚ Ședințe săptămânale - miercurea, mersul ședințelor se reflectă în procese verbale</p> <p>☚ Pentru deciziile strategice se participă la ședințele Primăriei și Consiliul orășenesc. Acestea țin doar de activitățile care conform statutului nu pot fi luate astfel, ca Schimbările intervenite în statutul Întreprinderii, și alte proceduri, care conform statutului trebuie luate la cel mai înalt nivel și formalizate prin documentele corespunzătoare.</p>
<b>Instrumente</b>	<p>☚ Deciziile privind planificarea strategică sunt bazate pe analize anuale. Deciziile operaționale sunt luate rapid, în funcție de conjunctura creată, în baza datelor operative.</p>
<b>Delegarea deciziilor</b>	<p>☚ Preponderent se practică delegarea la luarea deciziilor operaționale și ad-hoc în lipsa titularilor de funcție. Deciziile strategice, mai puțin cele investiționale, precum și operaționale pe termen lung nu sunt luate în lipsa celor care răspund de aceste decizii.</p> <p>☚ Directorul este înlocuit de către economistul de categoria I sau Inginerul șef, precum și de către fiecare șef de sector responsabil de activitatea sa; rolul dispeceratelor în delegarea deciziilor e, fără echivoc, una importantă; șeful sectorului de termoficare este înlocuit de controlor contoare termice; contabilul șef de către contabilul adjunct;</p> <p>☚ Inginerul șef poate fi înlocuit de Șef secție Apă - Canalizare sau mecanicul parcului Auto.</p> <p>☚ Anumite funcții nu sunt înlocuibile - activitatea de jurist, resurse umane, (ținând cont de specificul proceselor ce implică aceste funcții), lucrătorul de la depozit (delegarea răspunderii materiale, în sine, e o procedură complexă).</p>

### 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 23. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM SCG**

Criteria	Appreciere	Comentarii
Nivel de automatizare	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În total locuri de muncă dotate cu computere sunt 6, practic pentru tot aparatul administrativ, inclusiv sectorul contabilitate (directorul, secretarul, contabilul șef, contabilul operator, managerul HR și Inginerul șef) și sectorul operațional. Există aparat de xerox în oficiu.</li> <li>✍ Procesele organizatorice și de control nu sunt automatizate.</li> <li>✍ 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.).</li> <li>✍ O parte a informației este elaborată, prelucrat pe suport de hârtie manual, (planuri, registre, blancuri, jurnale) și transmise secretarului-dactilograf pentru a fi tehnoredactată informația, în rest informația este comunicată verbal.</li> <li>✍ Evidența contabilă se efectuează manual pe registre</li> </ul>
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 câteva analize pentru prelucrarea acestora în date secundare sau derivate. Câteva indicatori agregați totuși sunt calculați în baza evidenței contabile și analizei economice. De exemplu, consumul de apă efectiv este înregistrat grafic lunar, urmărindu-se modificările și identificându-se cauzele, în rapoartele anuale. Se calculează de asemenea abaterea de la plan a indicatorilor planificați sau înregistrați ai perioadei efective; se practică analiza factorială a indicatorilor pentru fiecare sector separat. Se previzionează rata profitului, pentru cele mai importante activități.
Originea datelor	Internă și externă	Se operează în primul rând cu datele 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, manuscrise, verbale (telefonie fixă, mobilă în rețea).
Periodicitatea transmiterii	Continuă / regulată	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Informația operativă pe termen scurt și ad-hoc este transmisă continuu prin contact direct, ședințe și telefon.</li> <li>✍ Informația operativă pe termen lung și strategică are un caracter regulat (lunar, trimestrial, anual) și se desfășoară prin ședințe cu șefii de subdiviziuni și angajații zilnic, în cadrul cărora se raportează situațiile curente, se repartizează activitățile și transportul aflat în gestiune și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor.</li> <li>✍ Informația strategică este transmisă prin intermediul ședințelor administrației entității, sau prin ședințe externe – la Primărie, Consiliul orașenesc.</li> </ul>
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 (MS Word, MS Excel, baza de date internă, baza de date consumatori, Internet browsers).</p> <p>Documentație externă: rapoarte, publicații oficiale, informații de la traininguri și instruiri, documente normative și legislative etc.</p>

Criteria	Appreciere	Comentarii
		Internet (site, publicații). Email.

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

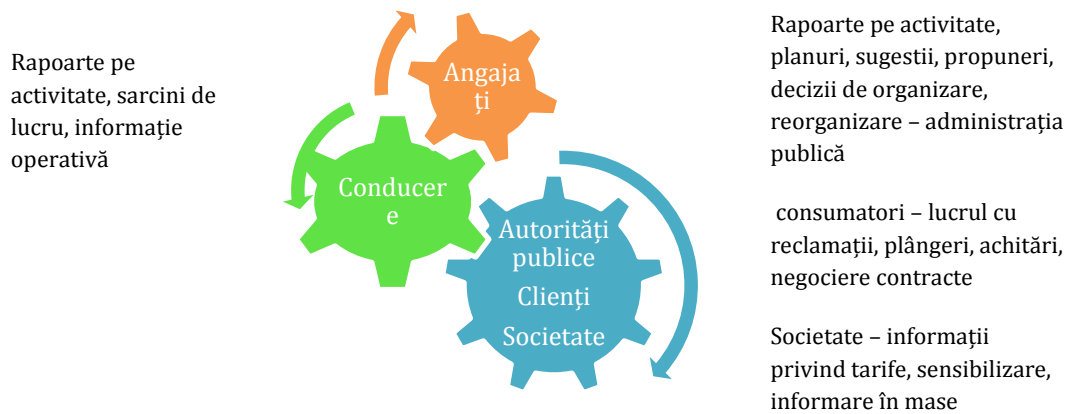
**Tabelul 24. Infrastructura informațională a ÎM GCLC**

Comunicare internă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio
Angajați – angajați	<i>La necesitate. Ad-hoc.</i>	<i>La necesitate.</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Operative. În teren.</i>	<i>Pe hârtie</i>	---
Angajați - conducere	<i>Operative săptămânale - miercurea Volante zilnice dimineața 7<sup>30</sup> (producerea) Ședințe strategice (anuale, trimestriale, lunare).</i>	<i>Operative (la necesitate). Strategice anuale, trimestriale, lunare).</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Organizatorice în birou. Operative în teren.</i>	<i>Pe hârtie Electronice</i>	---
Comunicare externă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio, internet
Conducere și APL	<i>Strategice anuale, trimestriale. Ședințe operative.</i>	<i>Dări de seamă pe activitate Informații la necesitate</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Informale la necesitate</i>	<i>Oficiale. Pe hârtie, electronice.</i>	-
Companie și consumator	----	----	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Operative. În teren.</i>	<i>Oficiale (datorii, reclamații, preîntâmpinări)</i>	<i>Lista consumatorilor cu datorii, anexate la scările blocurilor</i>
Companie și societate	----	----	---	----	----	<i>Trimestrial informarea cetățenilor cu activitatea entității și rezultatele obținute</i>

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”**

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. Persoanele cu funcții de răspundere majore (administrația, maistrii toți și dintre lăcătuși – 3 persoane), dispun de telefoane corporative, în scopul asigurării transmiterii cât mai eficientă a informației, și a reacționării prompte. În zilele de week-end activitatea și buna funcționare este asigurată de lăcătușii întreprinderii, în cazurile excepționale sunt antrenați Inginerul Șef și Directorul unității. Tabelul precedent ilustrează următoarele tipuri de informație care circulă în mediul intern și mediul extern al întreprinderii (exprimate prin figura care urmează):

Figura 20. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM SCG



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

### Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM „Servicii Comunale Glodeni” 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.

Din analiza situației efective reiese o colaborare cu Fondatorul cu minim de inițiativă și implicare pasivă a acestuia în gestiunea ÎM SCG, cu toate acestea formalitățile de natură organizatorică, procedurile conform statutului și regulamentului sunt respectate din ambele părți. Astfel administrația ÎM SCG se convoacă trimestrial în ședințele Consiliului orășenesc Glodeni pentru prezentarea dării de seamă a activității economice și sociale a entității. În aceste ședințe responsabilitatea directorului este delegată Economistului, Inginerului șef sau Juristului (care cumulează funcția manager HR).

### 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 în activitatea operațională;
- ☛ Organizează regulat ședințe și se consultă cu economistul și inginerul șef;
- ☛ Oferă libertate în luarea deciziilor economistului și inginerului șef;
- ☛ Obiectivele sunt fixate în mod unipersonal (legate mai mult de necesitățile ÎM).
- ☛ 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. Angajații percep în general existența unei viziuni unice neformulate, care coincide cu scopul instituirii entității, le este clar ce se întâmplă în companie (spre ex., probleme importante operative, per general strategia întreprinderii (informal), etc.).
- ☞ Principiile de lucru ale întreprinderii sunt reflectate în Regulamentul intern de funcționare care este cunoscut de către toți angajații ÎM SCG.
- ☞ ÎM SCG respectă normele de securitate și organizare a muncii, toate locurile de muncă fiind dotate cu cele necesare.

În cadrul întreprinderii se practică efectuarea manifestațiilor pentru fortificarea culturii organizaționale - zile de naștere (Directorul personal se implică să felicite), organizarea evenimentelor jubiliare, organizarea petrecerii unor sărbători (8 martie, spre ex.) etc.

### Sistemul intern de raportare și evidență

Sistemul de evidență și raportare în cadrul ÎM SCG se prezintă în felul următor (**Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență**):

**Tabelul 25. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM SCG**

Rapoarte (tip, exemple)	Sectoare implicate (furnizare, prelucrare date)	Receptor de rapoarte (superior)	Periodicitate	Date incluse, dări de seamă
<b>Economice.</b> Exemple: 1. Informații despre situația economică pe anumită perioadă. 2. Structura cheltuielilor pe sectoare. 3. Informații despre volumul livrat de apă. 4. Informații despre colectarea și evacuarea apelor reziduale.	Economist Contabilitate (prelucrarea datelor) Sectoarele (la colectarea datelor primare), de la controlori individual. Inginerul-șef	Economist	Lunare, Trimestriale Anuale	1. Venituri din activitatea operațională (pe sectoare de activitate), cheltuieli, profit sau pierderi. 2. Cheltuieli pe articole economice. 3. Volumul de apă livrată de Fabrica de Zahăr, livrată, pierderile pe traseu, consumul energiei electrice
<b>Statistice.</b> 1. Privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare/amenajare 2. Conform sistemului de evidență contabilă	Economist Contabilitate Inginer șef	Director Statistica Economist 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
<b>Externe (către Primărie).</b> Planul de lucru anual pe sectoare de producere.	Economist (prelucrare date) Sectoare (colectare date) șef sector	Director Economist Inginer șef	Anuale	Venituri, cheltuieli planificate trimestrial pe sectoare de producere
<b>Operative.</b> Dări de seamă lunare pe sectoare.	Sectoare	Economist Inginer șef sau șef sector	Lunar Săptămânal Zilnic	<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ stația de pompare (jurnal de evidență a predării schimbului pe fiecare operator, evidența lunară a materialelor).</li> <li>❏ Economist – dări de seamă, rapoarte, indicatori de performanță, analiză rezultate, evidența efectivă a consumului de apă.</li> <li>❏ angajat depozit (evidența lunară a materialelor).</li> <li>❏ Resurse umane (dări de seamă pe concedii, tabele de pontaj a timpul de lucru, evidența salariilor).</li> <li>❏ Sector apă, Sector amenajare (dări seamă pe volume – cantități și valoric, pe apă situația la rupturi - pierderi, volume, materiale necesare, dare de seamă pe modificări la plombe, de la cititori – dări de seamă pe număr de abonați, datorii, reclamații, jurnale de evidență – datele de contor).</li> <li>❏ Sector Parc Auto (volume de lucru, starea auto și a tractoarelor).</li> <li>❏ Sector termoficare (planul de lucru - pregătirea pentru sezonul rece).</li> </ul>



Ad-hoc. Dări de seamă operative la necesitate.	Sectoare	Inginer șef/econo mist sau șef sector	Ad-hoc	Pierderi, reclamații etc.
------------------------------------------------	----------	------------------------------------------------	--------	---------------------------

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”**

Astfel, sistemul de evidență și raportare prezintă careva caracteristici:

- ☒ Întreprinderea prezintă informațiile privind situațiile financiare și respectiv anexele corespunzătoare conform legislației în vigoare (biroul de Statistică), fără restanțe;
- ☒ Există tradiția de a efectua analize și rapoarte economice interne, sistematizate cu o legătură vădită între planurile previzionale și activitatea efectiv înregistrată pe perioade de referință;
- ☒ În vederea asigurării interdependenței, a urmăririi și controlului implementării planului de producere, este respectată metodologia de prelucrare a informației, inclusiv păstrate categoriile indicatorilor chiar pe perioade de termen lung;
- ☒ Sunt calculate abaterile de la plan;
- ☒ Este urmărită dinamica consumului apei, pe termen lung, exemplificată grafic;
- ☒ Anumite tipuri de dări de seamă sunt stipulate în Fișele de post (pentru activități organizatorice-administrative);
- ☒ Toate rapoartele interne și externe care se prezintă conducerii sunt plasate în dosare și sistematizate după destinație. Totodată Directorul duce evidența deciziilor Consiliului Orașenesc în dosar separat;

Anumite tipuri de rapoarte sunt prezentate în **Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență.**

### 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). Conform Politicilor de lucru cu consumatorii, întreprinderea conștientizează acest lapsus și are planificate sau inițiate proceduri de formalizare, cum ar fi procesul verbal pentru Lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare. Procedura urmează a fi aplicată doar pentru cazurile de branșare a unor zone sau străzi. În cazul branșării unui consumator unitar, procedura nu este formalizată, sau parțial formalizată prin procedura de sigilare a contorului.*
- *În plus la aceasta, o formalizare ar contribui la stabilirea sistemului de motivare pe rezultate în întreprindere și ar consolida echilibrat activitățile de bază.*
- +/- *Racordarea deciziilor operative la cerințele Primăriei și societății, prin participarea la ședințele Primăriei, și prezentării situației și a dărilor de seamă privind activitatea, domeniul de interes direct fiind Amenajarea Spațiilor. Participarea la ședințele primăriei este formală, primăria nu are inițiativă în control și monitorizare. Fondatorul nu reușește să se implice și nu inițiază planuri sau proceduri cu ÎM, deoarece aceste măsuri necesită și finanțare, care este refuzată sau amânată.*
- *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 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 mediului intern și a tipurilor de informații pe care aceștia le solicită. Analizele economico-financiare pe perioade trimestriale și mai ample, ale activităților de*

ansamblu, pe perioade anuale, denotă dedicare și responsabilitate față de atingerea obiectivelor și scopului funcționării entității de către sistemul managerial existent.

- *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.*
- + *Inițiative de a continua și perfecționa sistemul de evidență și raportare, specificarea unor tipuri de dări de seamă în fișe de post, și contracte individuale de muncă.*
- + *ca atu al agregării și funcționării sistemului este procedura de raportare de la nivelul de jos de management spre cel superior, modalitatea de prelucrare a datelor și prezentarea lor, în ședințe, volante interne, stocarea informației și analizelor pentru formarea unei baze de date interne și utilizarea instrumentelor ”interactive”, tabla pe care este prezentată informația sintetică pentru familiarizarea cât mai eficientă cu rezultatele activității a angajaților.*
- + *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 Inginerul șef (în primul rând), cu implicarea Economistului (spre ex., lucrul cu controlorii), și șefilor de sectoare. Caracteristicile sistemului de control intern al ÎM sunt prezentate în tabel.

**Tabelul 26. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM SCG**

Criteria	Apreciere	Comentarii
Modalitate de exercitare	<b>Internă</b> <b>Externă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere</li> <li>✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului, care se exercită prin formalizarea dărilor de seamă trimestrial prezentate și procesele verbale la acest subiect.</li> </ul>
Gradul de integrare	<b>Pronunțat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ În legătură cu aceea că Directorul nemijlocit este implicat în procesele operaționale, procesul de control asupra proceselor din Întreprindere este delegat și Inginerului șef.</li> <li>✍ Controlul direct servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto.</li> <li>✍ Directorul efectuează controale și monitorizări ale situațiilor de stingere a datoriilor din partea consumatorilor.</li> <li>✍ Inginerul șef și Economistul (indirect) verifica controlorii.</li> </ul>
Grad de centralizare	<b>Mare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea aparatului administrativ de conducere.</li> <li>✍ La nivel strategic de gestiune controlul este realizat de Director.</li> <li>✍ Controlul operațional este îndeplinit parțial de Inginerul-șef și fiecare șef de sector.</li> <li>✍ Controlul asupra situației economice, situației cadrelor, consumurilor de apă (toate) este delegat Economistului (funcția MHR este nouă pentru întreprindere). Controlul evidenței contabile – Contabilului-șef.</li> </ul>
Grad de acoperire	<b>Mare</b>	Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii.
Periodicitate	<b>Regulată</b>	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		Directorul – gestiunea controlului, repartizarea sarcinilor. Inginerul șef , Șefii subdiviziunilor - gestiunea parțială, repartizarea sarcinilor, executarea sarcinilor Directorului. Angajați -

Criteria	Apreciere	Comentarii
controlului	executarea sarcinilor șefilor de subdiviziune.	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Corespunderea activității cu actele legislative și normative</li> <li>☛ Activitatea personalului</li> <li>☛ Fluxurile bănești</li> <li>☛ Situația activelor materiale</li> <li>☛ Situația financiară a Întreprinderii</li> </ul>	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Depistarea încălcărilor și devierilor</li> <li>▶ Înlăturarea operativă a devierilor</li> <li>▶ Disciplinarea personalului</li> <li>▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului</li> </ul>	
Instrumente	Evidența, monitorizarea, vizite în teren, verificare, ședințe, rapoarte, fișele de post (sanctiunile stipulate conform legislației).	
Grad de automatizare	<b>Redus</b>	☛ Vizite în teren
Grad de formalizare	<b>Redus</b>	☛ Nu există regulamente, standarde, reguli de control intern. ☛ Controlul are un caracter impulsiv și situațional
Documentarea	<b>Redus</b>	☛ În scopul disciplinării personalului, în funcție de gravitatea încălcării se aplică mustrare față de colectiv la ședințele întreprinderii (stare de facto) ☛ obligațiuni, sancțiuni prevăzute în fișele de post, ne se aplică

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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

**Tabelul 27. Nivelurile controlului intern la ÎM SCG**

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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 sarcinilor indicate, decât îndeplinirea unor indicatori concreți de performanță, atribuți titularilor de post.
- ☛ 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 mustrare verbală.

- ❖ Lipsa Comisiei de Cenzori la întreprindere (conform statutului nu este obligatoriu), Lipsa Consiliului de administrare (conform statutului poate fi instituită și inclusă în structura organizatorică a entității, la necesitate). Pe de altă parte, conducerea creează după necesitate Comisii de evaluare în cadrul întreprinderii, destinate să verifice respectarea anumitor sarcini și condiții (în special, cu referire la protecția muncii).

### 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:

Manifestarea sistemului de control prin indicatori de performanță	
<b>Tipuri de indicatori urmăriți</b>	<p><b>indicatorii operaționali de eficiență</b> calculați de către entitate – eficiența în activitatea de bază (ex. volumul de apă dobândită (m/m<sup>3</sup>), apă realizată (m/m<sup>3</sup>), energie electrică consumată (m/kvt, m/lei), cantitate de apă consumată pe categorii de consumatori, norme de consum, tarife, pierderile de apă, rata profitului etc.). Anumite recomandări la capitolul indicatorilor operaționali sunt date în p.3.2.1.6. <i>Indicatori de performanță operațională.</i></p> <p><b>indicatorii de eficiență în management și lucru cu consumatorii</b> (numărul de contracte, număr de reclamații, datorii, indicate pe sectoare separat. Sectorul apă-canalizare este structurat pe 3 subsectoare și indicatorul de bază este numărul conexațiilor, care e monitorizat în de aproape )</p> <p><b>indicatorii de eficiență financiară</b> (conform rapoartelor statistice)</p> <p><b>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor</b> (gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc., situația disponibilităților lichide)</p>
<b>Modalitatea de raportare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Indicatorii se prezintă per total, pe tipuri de activitate, pe sectoare, și pe angajat separat (spre ex., în cazul controlorilor).</li> <li>☛ Consumul de apă - săptămânal la ședința pe lângă Director (integral și pe sectoare).</li> <li>☛ Analiza indicilor principali ai activității întreprinderii – ultima zi de joi a lunii pentru perioada precedentă.</li> <li>☛ Analiza operativă a consumului de apă pentru luna curentă – în data de 25 a fiecărei luni.</li> <li>☛ Starea tehnică a contoarelor comune și particulare – prima parte a anului.</li> <li>☛ În a III-a săptămână raport privind achitarea datoriilor, responsabili Inginerul, maistrul AC, contabilitatea, controlorii.</li> <li>☛ Indicatorii se prezintă deseori lunar, trimestrial, anual (cumulativ). 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).</li> <li>☛ 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 și consumul apei), alții - situațional, la necesitate.</li> <li>☛ Indicatorii sunt prezentați în diferite rapoarte și dări de seamă interne (diferite documente). Există și raport integrat anual (în afară de cele statistice sau dare de seamă trimestrială/anuală prezentată fondatorului), care ar prezenta îndeplinirea planului pe fiecare sector în parte.</li> <li>☛ Raportarea se face de jos în sus, conform sarcinilor distribuite. Există și o metodologie de calcul aprobată și aplicată intern și o structură a indicatorilor după categorii.</li> </ul>
<b>Motivarea personalului</b>	<p>Întreprinderea încearcă să creeze un sistem de motivare eficient bine definit care ar lega îndeplinirea indicatorilor de mărimea recompenselor primite. Inițiative în acest sens sunt actele ce confirmă modificările în politica de salarizare a entității, cu referire la documentația ce susține strategia și politicile Resurselor umane prezentată în capitolul următor.</p>

<b>Acțiuni preventive</b>	În urma analizei unor indicatori (spre ex. datoriile consumatorilor, sau analiza consumurilor, costului vânzărilor la serviciile prestate etc.), întreprinderea ia măsuri de prevenire a unor situații nefavorabile (colectarea intensivă a datoriilor de la consumatori, evidența rău platnicilor)
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pe apa canal. Rețeaua de apeduct. Zona 3 aproape toată conectată, zona 2 cca 70%, zona 1 probleme la conectare.

## 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 sistemului de urmărire și control
- +/- Proiecte pilot și alte planuri de măsuri motivatoare, menite să condiționeze mărirea gradului de responsabilitate. **Pe de altă parte, aprobarea și aplicarea unui sistem motivațional nou, fără o analiză profundă a cauzalității rezultatelor anterioare se poate dovedi mai puțin eficientă decât s-a așteptat.** Regulamentul cu privire la premierea salariaților din cadrul unității, aprobat în 2012, conține indicii de premiere pe sectoare, dar nu este clar definit, inclusiv în interior, cum poate fi măsurată contribuția individuală (cu excepția unor posturi) la atingerea rezultatelor planificate și procesul de distribuire a mijloacelor. **Intenția procedurii este bună, dar lasă loc subiectivismului excesiv. 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.**
- + Delegarea realizării proceselor de control în întreprindere conform specializării activităților între Economist și Inginer șef.
- + Reglementarea funcției de control se îndeplinește prin forme de raportare și documentare, precum și analiza indicatorilor de eficiență (abaterilor de la plan). **Din moment ce activitatea de fond a entității e focalizată la obiective de natură operațională, iar desfășurarea activității operaționale cu o bază tehnico-materială și infrastructură moștenită din perioada post-sovietică, este una dificilă, gradul de dificultate fiind direct proporțional cu avansarea temporală, factorii de decizie rezolvă zilnic probleme legate de acest context, funcției de control atribuindu-se anume aceste activități.**

### 3.2.4 Analiza managementului resurselor umane

#### 3.2.4.1 Gestiunea resurselor umane

#### Echipa de conducere

ÎM SCG este administrată de Director – domnul Guțol Anatolii, în conformitate cu Extrasul din Registrul de stat al persoanelor Juridice nr. 32267 din 26.12.2011. Contractul individual de muncă încheiat între fondator în persoana Primăriei Glodeni și directorul ÎM "Servicii Comunale Glodeni" este considerat obligatoriu conform cap. V pct. 19 al Statutului ÎM SCG nu a fost prezentat pentru diagnosticare.

Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii; poartă răspundere materială pentru obligațiunile întreprinderii, pentru proprietatea transmisă în gestiunea economică de către Fondator, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, de asemenea asigură coordonarea activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Glodeni. Structura nivelurilor de management cuprinde:

- *Managementul general*: asigurat prin activitățile desfășurate de Directorul ÎM SCG
- *Managementul de nivel mediu*: Inginer-șef, responsabil de gestiunea și coordonarea sectoarelor operaționale, asigurarea securității muncii, Economistul, responsabil de dezvoltarea economică

a întreprinderii, Juristul întreprinderii care cumulează și funcția de Manager pe resursele umane. De menționat aici, că responsabilitatea pentru activitatea de gestiune și coordonare a sectoarelor operaționale este delegată între Inginerul Șef și Economistul întreprinderii.

- *Managementul de nivel jos:* asigurat de către Contabil șef - responsabil de evidența contabilă, Șeful sectorului Apă-Canalizare, Șeful sectorului Rețele Termice, Maistru Curățenia Sanitară și Amenajarea Orașului, Mecanicul Parcului de automobile și Tractoare. Potrivit naturii activității din cadrul ÎM SCG alte funcții cu caracter managerial/administrativ sunt: Maistru Abonare, Maistru Serviciu Tehnic, Controlor RT, Controlori AC și la fel aici poate fi atribuită funcția Dispeceratului.

### Strategia și politici de resurse umane

ÎM SCG 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, care vor fi descrise ulterior.

Figura 21. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Rolul planificării, dezvoltării și implementării a unor instrumente caracteristice activităților legate de resurse umane pentru întreprindere este conștientizat la nivelul superior de management. 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 SCG 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 22. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Cadrul legal al activității entității este asigurat prin legi și acte normative interioare, care direct reglementează și politicile de personal a întreprinderii ÎM SCG:

- 📖 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”;
- ✧ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 743 din 11. 06. 2002 cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară, cu modificările și completările ulterioare;
- ✧ Legea nr. 625-XII din 02 iulie 1991 “Cu privire la protecția muncii”;
- ✧ Convenția colectivă (nivel ramural) pentru anii 2010-2013.

Desfășurarea și aplicarea adecvată a unor instrumente sunt posibile conform respectării conținutului sau rigorilor actelor normative interne la nivel de companie, procedurilor privind protecția muncii și sănătății salariaților, după cum urmează:

- ✧ Statutul întreprinderii municipale “Servicii comunale Glodeni” – determină principiile de activitate economică și socială a ÎM, stipulează atribuțiile de serviciu ale directorului ÎM și obligațiile față de personalul angajat (aprobat la 14.08.2008);
- ✧ Contractul colectiv de muncă a ÎM “Servicii comunale Glodeni” pentru anii 2009-2012, coordonat de către Comitetul Sindical al ÎM “Servicii comunale Glodeni” și administrația entității - în care sunt stipulate: ordinea de angajare, încheierea, modificarea, suspendarea și încetarea Contractului individual de muncă; drepturile și obligațiile de bază ale salariaților și angajatorului; timpul de muncă, timpul de odihnă; remunerarea muncii; garanții. Compensații și ajutoare materiale; munca salariaților cu copii și a persoanelor în vârstă până la 18 ani; protecția și igiena muncii; obligațiile comitetului sindical și garanțiile de activitate a comitetului sindical (aprobat la 05.06.2009);
- ✧ Modificări și completări în Contractul Colectiv de Muncă nivel ÎM “Servicii comunale Glodeni” pe anii 2009-2012 pentru anii 2013-2015 vizează aspectele: art. VII - remunerarea muncii; art. VIII – garanții, compensații și ajutoare materiale; art. XII – garanțiile de activitate ale Comitetului sindical;
- ✧ Contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare);
- ✧ Regulamentul intern – stipulează ordinea de angajare și eliberare din lucru, drepturile și obligațiile generale ale angajatului și ale angajatorului, regulile de disciplină, regimul de lucru și de odihnă, condițiile de premiere și promovare, responsabilitatea pentru încălcarea regulilor de disciplină, condițiile de protecție a muncii;
- ✧ Regulamentul cu privire la premiile salariaților ÎM “Servicii comunale Glodeni” pentru rezultate obținute în producere (conține indicatori de evaluare a rezultatelor obținute);
- ✧ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, aprobat prin decizia Consiliului orașenesc Glodeni nr. 3/2 din 18.04.2011;
- ✧ Regulamentul plății suplimentare anuale a lucrătorilor ÎM “Servicii comunale Glodeni” pentru stagiul de muncă;
- ✧ Apoziție de confirmare a suspendării parțiale sau complete a plăților suplimentare (stipulează condiții și echivalentul în %);
- ✧ Regulamentul cu privire la modul de stabilire și achitare a recompensei lunare pentru vechime în muncă personalului din ÎM “Servicii comunale Glodeni”
- ✧ Extras din HG nr. 896 din 07.08.2006 cu privire la Compensațiile minimale de remunerare a muncii; Lista adaosurilor și sporurilor la salariu cu caracter compensatoriu acordate angajaților și mărimea lor minimă;
- ✧ Lista specialităților asigurate cu îmbrăcăminte specială, încălțăminte și mijloace de protecție individuală;
- ✧ Planul de măsuri cu privire la securitate și sănătate în muncă;
- ✧ Lista lucrărilor, secțiilor, profesiilor și a funcțiilor în condiții de muncă nocive, activitatea cărora oferă dreptul la concediu suplimentar în zile calendaristice;
- ✧ Lista lucrătorilor tehnico-inginerești și funcțiilor munca cărora necesită eforturi intelectuale și psihico-emoționale sporite, cu ziua de lucru nenormată, la care e fixat concediu suplimentar;
- ✧ Condiții de acordare a concediului suplimentar muncitorilor (în conformitate cu stagiul de muncă în cadrul unității și a lipsei sancțiunilor disciplinare);
- ✧ Condiții de acordare a concediilor plătite pentru participarea în echipa populară pentru păstrarea ordinii publice în oraș;
- ✧ Lista ramurală a lucrărilor de muncă grele și nocive (deosebit de grele și deosebit de nocive) pentru care se stabilesc suplimente la plata salariilor;
- ✧ Lista duratei concediilor suplimentare a lucrătorilor și lucrătorilor tehnico-inginerești în condiții de muncă nocive la sectorul “Rețele termice”;
- ✧ Mărimea coeficienților de divizibilitate pentru stabilirea salariului de funcție al specialiștilor și funcționarilor din ÎM “Servicii comunale Glodeni”.

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.

Instrumentele și politicile HR:

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

În cadrul întreprinderii municipale ”Servicii comunale Glodeni”, responsabilitățile pentru activitățile legate de resursele umane sunt îndeplinite de către responsabilul pe personal, funcție activă din luna februarie 2014. Analizând activitatea de ansamblu a responsabilului pe resursele umane în cadrul entității date identificăm printre activitățile desfășurate formal și informal activitățile și funcțiile de bază ale managementului resurselor umane într-o organizație.

### Planificarea personalului, analiza fișelor de post

Cu privire la elaborarea fișelor de post putem stabili următoarele (exemplu *Anexa 9. Fișa de post nr. 7: Контролера участка «воды и канализация»*):

- ◀ În întreprindere sunt stabilite fișe de post pentru posturile de muncitori (lăcătuși Sectorul Apă-Canalizare; lăcătuș deserviciul la stația de pompare; lăcătuș deserviciul la rezervorul de apă, pentru asigurarea cu apă potabilă a orașului; sudor electrician-gaze; electrician; responsabilul de echipamentele și instrumentele electrotehnice; controlori sector Apă-Canalizare; măturătorul).
- ◀ Analiza acestora ne permite să concluzionăm următoarele: fișele de post aprobate corespund prin conținutul lor cu documentul tip, conform structurii, procedurii de aprobare și luare a cunoștinței - sunt prezente toate semnăturile. Structura documentului conține dispoziții generale, descrierea postului, obligațiile și drepturile titularului de post, responsabilitatea, cooperarea cu alte sectoare (pentru răspunzătorii material); pentru unele specialități, fișa postului cere să fie întocmite și actele corespunzătoare, fie de evidență, exploatare sau control (pentru electrician);
- ◀ Prezența în activul întreprinderii a 8 fișe de post acoperă parțial necesarul cu astfel de documente, unde în medie activează 80 persoane în calitate de angajați, cu excepția managerilor.
- ◀ Responsabil pentru elaborarea, actualizarea fișelor de post și evidența acestora - Șeful serviciului personal. Responsabili pentru coordonarea fișelor de post – Inginer Șef, Juristul, Economistul și Șeful de sector. Fișele elaborate și coordonate sunt date spre aprobare conducerii, Directorului ÎM SCG.
- ◀ Se recomandă elaborarea fișelor de post după ajustarea structurii organizatorice, mai ales pentru funcțiile administrative.
- ◀ Fișele de post aprobate au fost elaborate în limba rusă, dar posturile asigurate ci Fișă de post nu corespund cu interpretările/traducerile în română din lista nominală a cadrelor, de ex. Schema personalului de producere a ÎM ”Servicii Comunale Glodeni” de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014.
- ◀ Procesul de planificare a personalului în ÎM „Servicii Comunale Glodeni” este unul formalizat și clar gestionat și există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal, responsabil de aceasta fiind Economistul, funcție care urmează să fie delegată Managerului HR.

Etapele planificării personalului la întreprindere, în prezent, se face în felul următor:

Elementele planificării	Descriere
-------------------------	-----------



<b>personalului</b>	
<b>Documente și indicatori</b>	<p>Planificarea se face în baza Planului de producere în care sunt indicate volumele de lucru planificate, anual. În baza acestui document sunt constituite statele de personal, unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de personal, mărimea fondurilor de retribuție suplimentară și salariile.</p> <p>Un document denumit statele de personal, unde se includ posturile întreprinderii pe subdiviziuni, și în care se indică posturile vacante, precum și salariile pentru titularii de posturi poate fi considerat documentul Schema personalului de producere a ÎM "Servicii Comunale Glodeni" de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014. care are aprobat pentru timp de vară 91,8 unități, pe timp de iarnă – 96,5 unități<sup>21</sup> <b>Anexa 3. Schema personalului de producere a ÎM "Servicii Comunale Glodeni" de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014).</b></p>
<b>Evidența</b>	<p>Evidența personalului este efectuată pentru 3 sectoare conform structurii: managerii de nivelul I și II; managerii de nivelul III și alte posturi ce implică administrare; și angajații retribuți conform regiei, în număr de 27(manageri, specialiști și funcționari). În evidența internă nu sunt incluși muncitorii direcți și auxiliari. pentru categoriile incluse evidența conține informația despre: NPP, anul nașterii, funcția deținută în unitatea economică, data încadrării la muncă, studiile, denumirea instituției și anul absolvirii, specialitatea obținută, seria și numărul diplomei, stagiul (vechimea) de muncă. Deci, pozițiile enumerate mai sus, conform cărora se face evidența în întreprindere coincid cu pozițiile din Fișa Personală a angajatului, care trebuie să fie completată pentru fiecare dintre angajații entității și să se conțină în dosarul personal în secția cadre. Evidența privește numărul scriptic de angajați în întreprindere, numărul angajaților în bază de contracte individuale și cel colectiv.</p> <p>Evidența numărului de personal (de facto) se efectuează și prin intermediul rapoartelor statistice (M3, anual).</p>
<b>Responsabili</b>	<p>Responsabil pentru planificare – Economistul de cat. I a întreprinderii, funcție ce logic, ar trebuie delegată Managerului pe RU, aprobată în structura organizatorică din februarie 2014, funcție cumulată de către Juristul entității</p>
<b>Instrumente</b>	<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 normele 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 mmim de persoane care trebuie să activeze în teren .</p>
<b>Eficiența planificării</b>	<p>Per general, eficiența planificării necesarului de personal se analizează, prin calculul indicatorilor de fezabilitate a activităților operaționale.</p>

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM SCG, 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 din exterior, fără a fi necesară adresarea la Oficiului forței de muncă din localitate, sau transmiterea pe cale orală de către angajații întreprinderii. Uneori, recrutările se fac prin intermediul recrutărilor directe (cei ce se prezintă din proprie inițiativă la sediul întreprinderii. Anunțuri de angajare nu se fac.

<sup>21</sup> Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr. 03/05, 23 mai 2014.

Interviul primar îl efectuează Inginerul șef, în funcție de specificul postului, cu implicarea șefilor de sectoare, 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). Procedura este asistată de managerul pe resurse umane, de profilul căruia ține direct această activitate.

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 primar este efectuat din contul angajaților, controlul medical periodic anual este planificat conform unui grafic intern, cu un buget de 1500 lei, responsabil desemnat - Juristul entității. Se întocmesc actele necesare (Contractul individual de muncă, ordinul de angajare, 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 generale, fără să conțină aspecte specifice. În Contractele individuale de muncă se specifică: titlul funcției, profesiei, specialității și calificarea, forma de angajare, durata contractului, riscurile specifice funcției, obligațiile și drepturile salariatului, angajatorului, retribuirea muncii și compensațiile, regimul de muncă și odihnă, asigurarea socială, avantajele ce rezultă din respectarea clauzelor specifice, fără să se specifice sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu.

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, care avizează în mod corespunzător procedura prin semnătura proprie.

### 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
<b>Categoriile de instruiți</b>	Pentru anumite posturi din cadrul personalului administrativ se fac instruirii la nivel național prin AMAC, de care beneficiază Directorul, și cei din echipa managerială informați personal de către Director.
<b>Planificare</b>	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 protecția muncii - Plan de acțiuni pentru asigurării securității și sănătății în muncă și Ordin despre aprobarea Instrucțiunilor de securității și sănătății în muncă.
<b>Responsabili</b>	Director (pentru coordonare, identificarea necesității de instruire), Inginer șef, șefi de sectoare (se implică în procesul de planificare).
<b>Tipuri de instruirii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruirii externe: în domeniile activității de bază (spre ex., Directorul și Inginerul șef în prezent participă la instruire în domeniul apă-canalizare din prin AMAC, tot aici se includ și instruirile/atestările pentru ridicarea categoriilor de muncitori), în domeniul de organizare și gestiune a activității întreprinderii (spre ex., Contabilitatea la instruirii organizate de către Inspectoratul fiscal local).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruiri interne: <i>instruiri periodice a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii</i> (programele de instruire includ instructajele necesare (introdutiv, la locul de muncă, periodic) efectuat de către persoana desemnată), <i>în domeniile activității de bază</i> (introdutiv, la locul de muncă pentru muncitorii noi veniți; plus transferarea cunoștințelor obținute de la instruirii externe (organizate de AMAC).</li> </ul>
<b>Organizații</b>	Asociația Moldova Apă-Canal, Oficiul forței de muncă, Inspectoratul Fiscal, alte organizații împuternicite.
<b>Eficiența</b>	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 în baza cărora 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 atestare (**Anexa 7. Documente referitoare la sistemul de instruire**) se procedează astfel: 1) se aprobă Regulamentul privind modul de atestare a salariaților ÎM SCG, care include Fișa de referință după care se efectuează aprecierea activității salariatului, Fișa de atestare ce cuprinde date generale despre salariat și rezultatele Ședinței Comisiei de atestare cu numirea Președintelui, a secretarului și membrilor comisiei; 2) se aprobă comisia de atestare a salariaților; 3) se aprobă lista salariaților cărora le se va aplica procedura de atestare; 4) se aprobă graficul de atestare a salariaților; 5) se petrece atestarea conform Regulamentului; și 6) se efectuează controlul îndeplinirii procedurii formalizate prin Ordin în cadrul întreprinderii. Responsabil desemnat pentru buna desfășurare a procesului descris este Inginerul-șef.

### Protecția și securitatea muncii, regimul de muncă

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. În cadrul Planului de acțiuni pentru asigurării securității și sănătății în muncă din 02.01.2014, Contabilul șef este răspunzător de încheierea Contractelor de asigurare împotriva accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, în termen de 1 lună de zile cu un buget de 4600 lei.

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 (**Ошибка! Источник ссылки не найден.**). 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.

Reieșind din importanța asigurării securității și sănătății în muncă în cadrul întreprinderii sunt întreprinse acțiuni în vederea respectării aspectelor legiferate prin HG. Astfel în întreprindere există elaborate și permanent actualizate (6 luni, 1 an) Instrucțiuni cu privire la instruirea introductivă în asigurării securității și sănătății în muncă; Plan de acțiuni pentru asigurării securității și sănătății în muncă și Ordin despre aprobarea Instrucțiunilor de securității și sănătății în muncă. Responsabil de activitățile descrise este Inginerul șef și conform Planului de măsuri Șefii sectoarelor.

Plan de acțiuni pentru asigurării securității și sănătății în muncă pentru anul 2014 prevede finisarea activităților de dotare a cantinei până în 01.06.2014, responsabil Maistrul sectorului Curățenie Sanitară și Amenajare a Orașului. Tot aici sunt incluse activitățile de finisare și dare în exploatare a băii la 01.07.2014.

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, stații). 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., de facto se aplică mustrarea. Alte cazuri de încălcări majore care să necesite aplicarea procedurilor descrise nu sunt consemnate atât de des, anul curent 1.

### 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. Totdată, statutul de membru de Sindicate permite angajaților posibilități de a negocia, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități, de a dispune de foi de odihnă, etc.

Președintele Comitetului sindical "Servicii Comunale Glodeni" este Economistul entității. Sindicatele cuprind 100% salariați. Documentația relevantă cu referire la Sindicate:

- ✗ Contractul Colectiv de muncă (ultima actualizare - 2013, pentru perioada 2013-2015 ),
- ✗ 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)<sup>22</sup>,
- ✗ 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).

<sup>22</sup> 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.

**Concluzii**

- Nu există o strategie de resurse umane formalizată în cadrul întreprinderii și politici regulamentate în scris.

*Se recomandă actualizarea/semnarea Contractului individual dintre Director și Fondator.*

- +/- Nu există un plan în care să se estimeze necesarul de personal, reieșind din normativele de personal în ramură, pentru muncitori și specialiști. Elemente de planificare țin cont de aceste normative privind numărul de personal la apă-canalizare (muncitori), precum și de cerințele în securitatea muncii. Aceasta este expus în schema personalului de producție și se reflectă în coloana calculată a unităților de funcții conform activităților specifice ale sectoarelor.

+/- Recrutarea la întreprindere este în conformitate cu legislația.

- +/- Nu există unui 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**

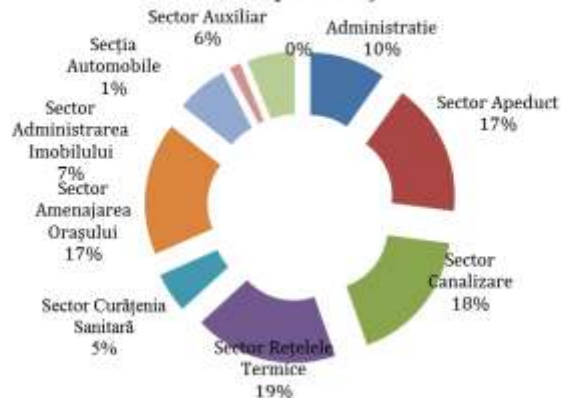
Structura organizatorică a companiei cuprinde 96,5 posturi planificate și 91,8 posturi efective. (conform statelor de personal - Anexa 3. Schema personalului de producere a ÎM "Servicii Comunale Glodeni" de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014) (mai detaliat – în compartimentul Structura organizatorică). Diferența sesizată se datorează unităților de funcții locat cazangeriilor pe timp de iarnă. 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.

**Tabelul 28. Structura personalului după direcții de activitate**

Sector	Necesar personal conform statelor	Real (august 2014)
Administratie	9,5	9,5
Sector Apeduct	16,6	16,6
Sector Canalizare	16,9	16,9
Sector Rețelele Termice	18	13,3
Sector Curățenia Sanitară	5	5
Sector Amenajarea Orașului	16,6	16,6
Sector Administrarea Imobilului	6,5	6,5
Secția Automobile	1,4	1,4
Sector Auxiliar	6	6
<b>Total</b>	<b>96,5</b>	<b>91,8</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

Structura după sectoare (tipuri de specializare în cadrul întreprinderii)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Prezentarea structurii statelor în formă de diagramă circulară facilitează percepția informației cu privire la structura personalului repartizat pe sectoarele de activitate, evidențiind capacitățile sectoarelor și ponderea numărului de angajați din fiecare sector față de numărul total de angajați ai unității.

După cum s-a menționat anterior, sectorul Rețele Termice, datorită sezonității activității va fi completat cu personal în perioada corespunzătoare. În cadrul întreprinderii nu sunt posturi vacante de fond, și când apare, situația se reglează în termeni scurți, fără ca fluctuația să se facă simțită asupra activității. Statele de personal, în comparație cu starea de facto nu reprezintă un decalaj neadmis. Planificarea judicioasă se reflectă în Listele de personal ale Întreprinderii, în care se păstrează legătura și interdependența.

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).

Indicatori generali	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
<b>Productivitatea totală, mii lei</b>	Ce venit în ÎM aduce în mediu 1 angajat, anual	Venituri din vânzări nete, mii lei / Nr. angajați	mii lei/angajat	53,7	53,4	72,8
<b>Capacitatea de management, %</b>	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. personal administrativ / Nr. angajați	%	24	20	28

Evoluția indicatorilor în maniera dată, anume deprecierea pentru anul 2012, e datorat politicilor și strategiilor interne aplicate, anume angajarea personalului pentru desfășurarea activităților entității. Conform indicatorului capacitatea de management se încadrează în limitele normelor (25-30%).

### 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.

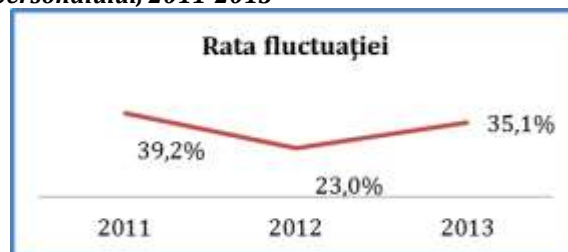
**Tabelul 29. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013**

Indicator	2011	2012	2013
locuri de muncă la începutul anului	74	74	77
locuri de muncă lichidate	0	0	3
locuri de muncă la sf. perioadei	75	96	74
Număr persoane transferte de la un post la altul	0	0	0
Număr persoane ieșite în concediu prenatal și natal	0	0	0
Număr persoane concediate	29	17	27
Număr persoane angajate	34	40	24
locuri de muncă create	1	22	0
<b>Rata fluctuației</b>	<b>39,2%</b>	<b>23,0%</b>	<b>35,1%</b>

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

Fluctuația în compania ÎM SCG a înregistrat o modificare pe parcursul anilor analizați, anul 2012 prezentând o situație mai favorabilă în comparație cu anii predecesor și succesori incluși în analiză. Rata mai mică a fost asigurată de crearea noilor locuri de muncă. Totuși, rata fluctuației este destul de mare, chiar și ținând cont de specificul domeniilor întreprinderii, dar așa cum s-a menționat în capitolul anterior, manageriatul întreprinderii nu consideră acest lucru ca unul destabilizator, iar fluctuația este privită mai degrabă ca mobilitate a personalului.

**Figura 23. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013**



*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

În ce privește Sectorul apa-canalizarea, aici avem următorii indicatori, care ne reflectă că numărul de muncitori la apeduct practic rămâne neschimbat, o mică schimbare intervenind la canalizare. Dinamica mai remarcată se face simțită la categoria de angajați administrativi, iarăși, perioada coincide cu cele prezentate anterior în analize, factorul de influență fiind formarea locurilor de muncă noi.

**Figura 24. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013**



*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

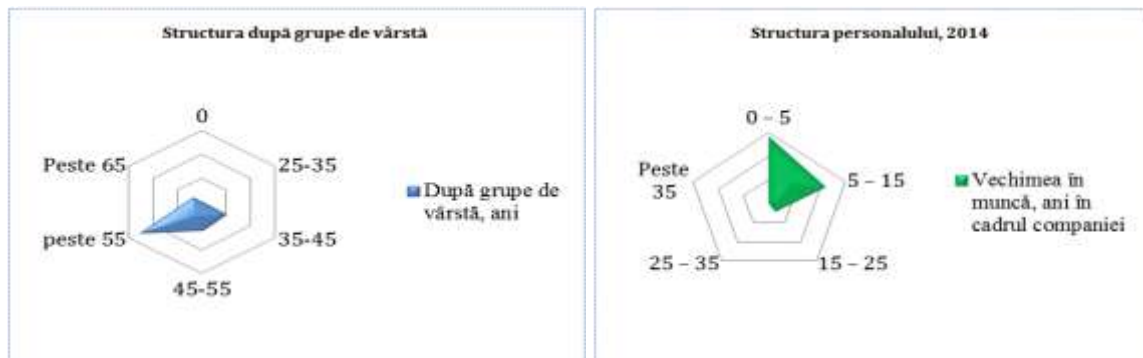
Dinamica indicatorilor prezentați mai sus denotă că activitatea desfășurată pe aceste sectoare Apeduct și Canalizare este echilibrată, bine planificată, cu sarcini bine definite, și în alte aspecte, care nu necesită restructurări fundamentale și antrenarea adițională a forței de muncă.

## Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Remarcăm că întreprinderea stochează și prelucrează date de natură diferită, fapt ce este apreciat ca o bună practică. La compartimentul RU informația pusă la dispoziție și utilizată în analize include pe de o parte totalitatea muncitorilor din unitate (documentul Schema personalului de producere), pe de altă parte o evidență specifică este urmărită pentru categoriile de personal administrativ și TESA. În continuare, diagramele prezentate reflectă aceste nuanțe, astfel că doar unele sunt elaborate cu privire la total personal, pe când altele reflectă situația doar parțială. Caracteristica structurii personalului întreprinderii a fost analizată după diverse criterii:

- ✓ **în funcție de vârstă, vechimea în muncă în cadrul întreprinderii**, este interpretată după administrație și categoria TESA de angajați, conform datelor prevalente de către întreprindere. Analiza denotă faptul că colectivul întreprinderii are un grad înalt de îmbătrânire, predominând personalul cu vârsta peste 55 ani. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

**Figura 25. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014**

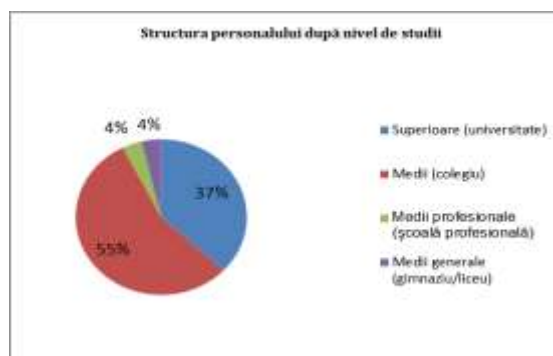


*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

Cu toate acestea este benefică disponibilitatea de experiență pe care o au cadrele. Vechimea în muncă - predomină sectorul încadrat în 5-15 ani, ce este privit foarte favorabil.

Structura personalului după nivelul de studii este interpretat pentru categoriile de personal analizate și mai sus.

**Figura 26. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014**



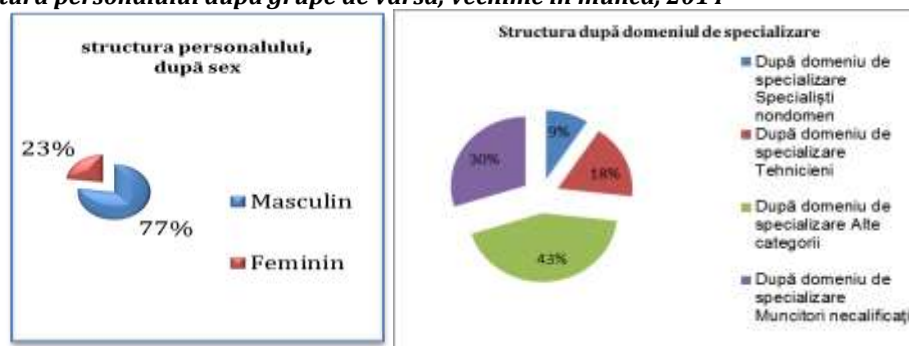
*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

După cum era de așteptat categoria de personal inclusă în studiu denotă pregătirea și calificarea ce se dobândește prin formarea specializată în instituțiile de profil. Prevalează studiile de specialitate (colegii actual) și cele superioare, formare care conform fișei postului este obligatorie.



Structura personalului după criteriul sex și domeniul de specializare este efectuată după numărul total al personalului în întreprindere

**Figura 27. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014**



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Din totalul angajaților 23% sunt femeii, acest indicator prezintă interes pentru consumatorii externi de informație cum ar fi Biroul Național de Statistică și reprezintă informații primare pentru Statistica Gender la nivel național.

Structura după domeniul de specializare oferă informații prin interpretarea cărora concluzionăm prezența celor 4 categorii clasice de personal, care contribuie la buna desfășurare a procesului operațional și a activității de ansamblu. Specialiștii non domeniu și administrația asigură funcționarea sistemului informațional; și împreună cu Tehnicienii (specialiștii în domeniu) asigură funcționalitatea sistemului decizional; care împreună cu angajații cu alt domeniu de specializare (șoferi, tractoriști, mecanici, electricieni) și cu muncitorii necalificați asigură funcționalitatea sistemului operațional al entității.

## Concluzii

- +/- În scopul gestionării eficiente a resurselor umane în cadrul întreprinderii este creat post cu responsabilitate directă. Gestiunea corespunzătoare se realizează prin aplicarea politicilor și instrumentelor RU etapă cu etapă cum sunt: Planificarea personalului; Recrutare, selectare și angajare; Instruire și dezvoltare; Evaluarea și atestarea; Motivarea personalului; Dezvoltarea culturii corporative; Analiza posturilor și elaborarea fișelor de post.
- +/- este apreciabil faptul că a fost înaintată și considerată de importanță strategică sarcina de sensibilizare a atitudinii angajaților față de activitatea desfășurată în cadrul entității, de la oricare ar fi funcția spre formarea unei culturi corporative și reputații serioase în mediul de activitate.
- +/- 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. Pozitivă este creșterea anuală a productivității muncii (atât valoric, cât și în unități naturale).

### 3.2.4.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului

#### Sistemul de salarizare

În cadrul ÎM ”Servicii Comunale Glodeni” se aplică metoda tarifară de salarizare, utilizate pentru sistemele de salarizare în acord și în regie, conform politicilor de salarizare ale entității. 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.

Asigurarea funcționării la nivel de întreprindere a sistemului de remunerare se face în primul rând prin aplicarea legislației în domeniu retribuției muncii angajaților, și nu în ultimul rând, prin elaborarea unor politici adecvate cu privire la remunerare.

Aspectele de reglementare a salarizării sunt stipulate în Statutul ÎM SCG, Contractul Colectiv de muncă cu modificările și completările actuale. Acestea stipulează drept bază pentru organizarea salarizării Sistemul tarifar de salarizare în baza rețelei de 6 categorii, pentru muncitori, iar pentru administrație și specialiști – coeficienții individuali de divizibilitate cu următorul diapazon 1,59 – 5,75, pentru stabilirea salariilor de funcție. De notat, că în Documentele prezentate nu s-a văzut reflectată modificarea, în corespundere cu [HG299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317](#), conform căreia salariul de bază din 1 mai 2014 constituie 9,77 lei pe oră, sau 1650 lei pe lună, pentru 2014 planificându-se fondul de salarizare al personalului pornind de la 1400, conform HG nr. 287, 30.04.2013 în limitele 232169,59 – 210766,71 lei lunar (cifra mai mică reflectă fondul de salarizare lunar pentru perioada caldă) - *Anexa 6. Mărima coeficienților de divizibilitate pentru stabilirea salariului de funcție al specialiștilor și funcționarilor din Î.M. "Servicii Comunale Glodeni" și Anexa 4. Calcul tarifelor tarifare de personal al aparatului Î.M. "Servicii comunale Glodeni", de la 01.01.2014 conform Hotărârilor Guvernului R.M. nr. 287 din 30.04.2013 și nr. 165 din 09.03.2010, cu modificările și completările "Despre introducerea salariului tarifar pe treapta 1 (unu) în mărime de 1400 lei.*

La acest capitol ÎM are înregistrată datorie în valoare de 159321 lei. Cu toate acestea achitarea salariului se face conform planului, în data de 25 lunar. Aspectul salarizării este considerat a fi unul dintre cei mai importante aspecte, deoarece reprezintă partea de bază și sensul motivării materiale a angajaților. Astfel, în cadrul întreprinderii, sunt aprobate o serie de acte normative, coordonate cu Comitetul Sindical ce reglementează această activitate. Cadrul legislativ ce asigură și reglementează funcționarea în probleme de salarizare sunt prezentate în capitolul 3.2.4.1. *Gestiunea Resurselor Umane*

Sistemul de salarizare la întreprindere se prezintă în felul următor:

Element al sistemului de salarizare	Descriere
<b>Aparatul administrativ</b>	
<b>Raportarea salariaților</b>	Conform Clasificatorului ocupațiilor RM
<b>Diferențierea</b>	După categorii de calificare, conform ierarhiei
<b>Baza de calcul</b>	Salariul pe categorie calculat, coeficientul de multiplicitate (divizibilitate) stabilit în limita diapazonului și cuantumul minim garantat în sectorul real Criterii de calcul – calificarea personală, nivelul pregătirii profesionale, competența, răspunderea, complexitatea lucrărilor efectuate/categoria atribuită lucrării.
<b>Sectoare producere</b>	
<b>Baza de calcul</b>	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
<b>Elemente generale</b>	
<b>Munca prin cumul</b>	Se permite, prin CIM. Salarizarea – prin munca reală sau timp efectiv lucrat
<b>Plata salariului</b>	Monedă națională, lunar, până la finele lunii următoare, la data de 25.
<b>Plăți obligatorii suplimentare</b>	Conform legislației
<b>Sporuri pentru vechime în muncă</b>	Conform legislației și Regulamentul plății suplimentare anuale a lucrătorilor ÎM "Servicii comunale Glodeni" pentru stagiul de muncă din 20.01.2012
<b>Bază legislativă</b>	Convenția colectivă la nivel de ramură

**Tabelul 30. Structura adaosurilor obligatorii la salarii**

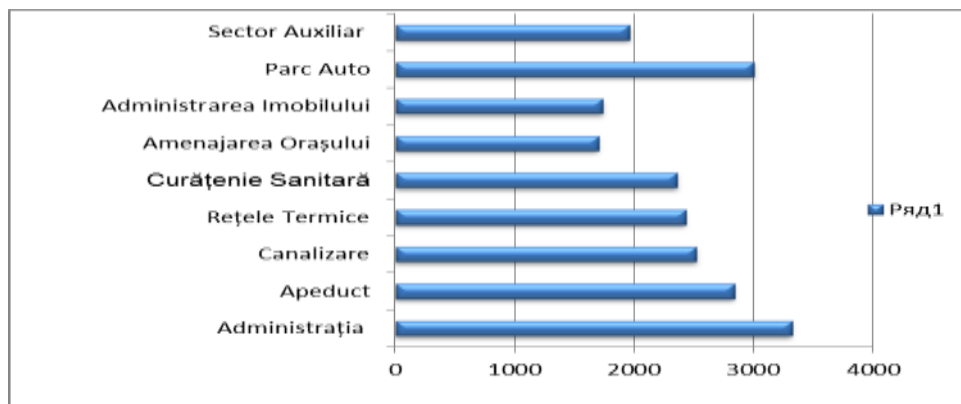
Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	1,5 (primele 2), următoarele dublu

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 „Servicii Comunale Glodeni” și a legislației

Salariile medii pe categorii de personal, conform statelor de personal se prezintă în continuare (reieșind din datele Schemei personalului ÎM ”Servicii comunale Glodeni” de la data 01.01.2014, conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014). Calculele sunt efectuate determinându-se valoarea prin media aritmetică; în calculele au fost introduse toate statele. Sectorul evidențiat prin salarii mai mari este cel Administrativ, urmat de Parcul Auto. Fondul de salarii pentru Sectorul Rețele Termice se planifică pentru perioada rece și perioada caldă a anului, care prezintă un decalaj de 751.26 lei (1676,6 și 2427,86 lei lunar), în medie prezentând valoarea 2052,22. Valoarea salariului pentru perioada caldă a anului cu referire la acest sector atinge media salariilor pe unitate pentru anul 2011. Salariile sectoarelor Apeduct și Canalizare prezintă un decalaj mediu în valoare de 317 lei. Salariile cele mai mici sunt planificate pentru angajații din Sectorul Amenajarea Orașului – 1696 lei lunar, cu doar 46 lei mai mult decât cuantumul minim în vigoare de la 01.05.2014. Valoarea medie a salariului pe unitate este de 2405,9 lei lunar. Fondul lunar de retribuție, planificat pentru anul curent de gestiune este 232169,59 lei.

Figura 28. Salariile medii pe angajați (după sectoare), 2014



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Având în vedere diapazonul temporal analizat 2011-2013, aici inclusiv 2014 și datele disponibile, vom arăta ulterior dinamica salariilor la întreprindere.

Tabelul 31. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2014

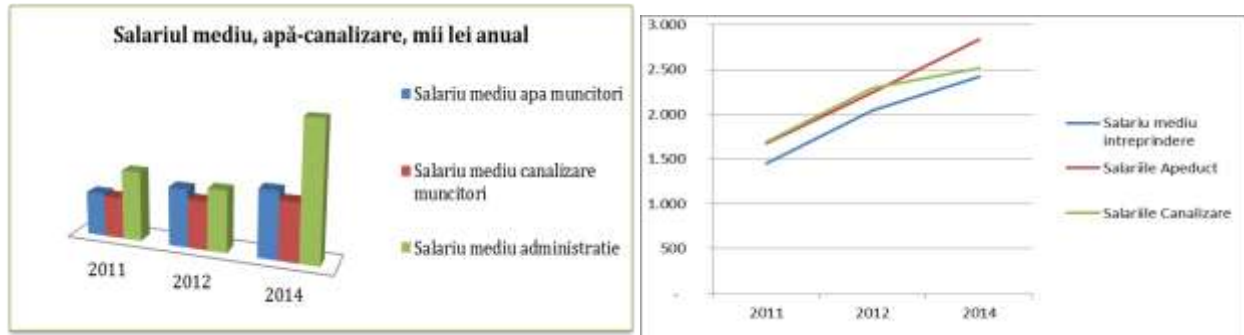
	2011	2012	2014
Salariile apa muncitori	1.676	2.248	2.838
Salariile canalizare muncitori	1.691	2.291	2.521
Salariile administrație	1.788	2.123	3.320
<b>TOTAL</b>	<b>5.155</b>	<b>6.662</b>	<b>8.679</b>
Nr. muncitori apa	15	15	16,6
Nr. muncitori canalizare	16	18,5	16,9
Administrația (inclusiv personalul administrativ din toate sectoarele de activitate)	10	13,5	9,5

TOTAL	41	47	43
Salariu mediu întreprindere	1.450	2.047	2.418
Salariile Apeduct	1.676	2.248	2.838
Salariile Canalizare	1.691	2.291	2.521

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Pentru o mai bună înțelegere datele se vor ilustra grafic:

Figura 29. Evoluția salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2014



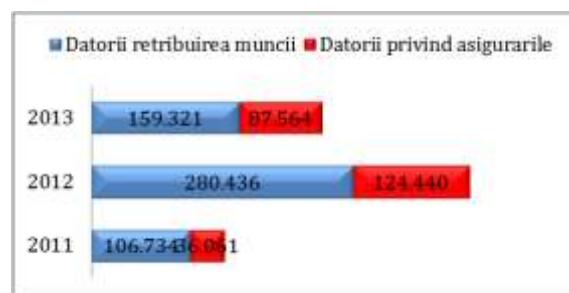
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Analiza informațiilor conținute în tabel și reflectate grafic mai sus reprezintă evoluția în dinamică a indicatorilor legați de salariu pe întreprindere la general și Sectoarele Apeduct și Canalizare, în mod special. Evoluția salariului mediu pe perioada raportată reprezintă o tendință de creștere. Pentru anul curent a fost planificată o creștere medie de 56 % a salariilor administrative față de perioada de referință indicată; sectorul Canalizare are planificat o majorare în limita la 10 %; și sectorul Apeduct cunoaște o mărire în medie cu 26 %. Această ajustare s-a întreprins ca răspuns la schimbările mediului legislativ în vigoare. Decalajul între ponderile calculate pe sectoarele de referință se fac cu scopul de a ajusta sistemul de salarizare intern la principiile stipulate documentele tematice legislative. Majorarea cu 56 % a salariilor pentru sectorul Administrativ vine ca reacție la Documentul Schema de încadrare anul 2014, cu privire la statele de personal, aprobat 31.01.2014, aplicate în continuare în Calculul salariilor tarifare și de funcție a statelor de personal al ÎM "Servicii Comunale Glodeni". Analiza retrospectivă a perioadelor predecesoare au înregistrat de asemenea, creșteri, una față de alta, dar mai modeste, comparativ cu 2014.

De remarcat că aceste modificări în stilul majorării a fost planificat, aprobat și aplicat, chiar dacă entitatea are înregistrate datorii privind retribuirea muncii.

Ritmul de creștere a datoriilor privind retribuirea muncii și privind asigurările este dinamic în anul 2012 față de 2011, modificându-se cu respectiv 163 % și 245 %. Anul 2013 cunoaște o îmbunătățire a situației, nivelul datoriilor diminuându-se cu 43 % la salarii și 30 % la contribuțiile sociale.

Figura 30. Situația în dinamică a datoriilor privind retribuirea muncii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Alături de salariul de bază, ca componentă obligatorie sunt primele. Sistemul de premiere în cadrul întreprinderii este reglementat prin Regulamentul cu privire la premiile salariaților ÎM SCG pentru rezultatele obținute în producere. Acest document este coordonat cu Comitetul Sindical, și aprobat de către 20.01.2012.

Scopul aplicării Regulamentului respectiv, pe de o parte, are ca scop cointeresarea materială a întreprinderii, pe de altă parte, urmărește asigurarea dezvoltării continue a întreprinderii, atingerii unor indicatorilor de performanță, sporirea eficienței și calității serviciilor prestate, economisirea rezervelor de muncă și materiale, a resurselor de combustibil, îmbunătățirea lucrului în domeniul securității și sănătății în muncă.

În scopul asigurării finanțării fondului de premiere, valorile aprobate sunt incluse în fondul de salarizare. Acordarea acestor plăți este efectuată trimestrial. Regulamentul conține indicii de premiere și condițiile de premiere pentru sectoare separat, în funcție de prioritatea acestora. Vizează pentru început Sectorul Apă și Canalizare cu 7 poziții distincte și valoarea premiului în procente; alte sectoare vizat în document sunt Curățenia Sanitară, Întreținerea Imobilului și Amenajarea Orașului, cu indicii de premiere diferențiați pe 7 poziții (de menționat că fondul de salarizare pentru sectoare date este cel mai modest).

Pentru a explica elementele sistemului de motivare prin premiere a întreprinderii se propune următorul tabel.

Element al sistemului de motivare	Descriere
<b>Documentație</b>	<b>Contract colectiv de muncă</b> (cu modificările aprobate pentru 2013-2015), deține informații despre salariul de funcție al Directorului; Salariul de bază, utilizat la salarizarea administrației; diapazonul coef. de multiplicare; cu privire la sporul pentru vechimea în muncă; ajutor material anual, angajaților cu stagiul de peste 3 ani. <b>Ordine despre salarizarea pe categorii a angajaților unității.</b> (aprobate 2014) <b>Regulament cu privire la premiile salariaților pentru rezultatele obținute în producere.</b> <b>Regulamentul privind acordarea plății suplimentare anuale.</b> <b>Regulamentul cu privire la mărimea sporului lunar pentru vechimea în muncă.</b> <b>Documente de evidență</b> (fișe de pontaj, etc.)
<b>Responsabili</b>	Director, Economist (coordonare, stabilirea formelor de motivare), Șefi de subdiviziuni (evidența calității și timpului lucrat, înaintarea propunerilor)
<b>Tipuri de motivare</b>	
<b>Materială</b>	
<b>Conform legislației</b>	Salariu, adaosuri, sporuri pentru vechime în muncă, ajutoare materiale, premii cu caracter sezonier, premii etc.
<b>Premii bănești</b>	Actele ce reglementează plățile la această categorie sunt coordonate cu Comitetul Sindical, formalizate în Regulamente, aprobate de către Director, și în plină funcționalitate din 2012.
<b>Altele</b>	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.
<b>Nematerială</b>	
<b>Instruiri</b>	Periodice (au fost descrise anterior)
<b>Aprecieri verbale</b>	Se practică aprecierile verbale la ședințele săptămânale, lunare și de totalizare la sfârșitul perioadelor de gestiune.
<b>Posibilitatea avansării</b>	Posibilitatea avansării ierarhice este valabilă pentru muncitorii calificați, efectiv se procedează prin procedura de Atestare a muncitorilor.
<b>Posibilități de autorealizare</b>	Specificul activității desfășurate permite și susține inițiativele din partea angajaților de a participa cu propuneri de îmbunătățire a activităților. Inițiativele de acest gen sunt stimulate și material.

<b>Crearea condițiilor igienico-sanitare bune</b>	Conform planului de măsuri, urma să fie dată în exploatare Baia ÎM, din luna iulie 2014.
<b>Crearea unui climat sănătos de muncă</b>	La aceasta contribuie tot colectivul, aportul Comitetului Sindical și al manageriatului fiind de primă importanță

Analiza sistemului de premiere materială a angajaților în cadrul unității se face conform procedurilor Legale, cum ar fi HG 743 din 11.06.2002 cu privire la Salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară. Nu sunt planificate/utilizate fonduri suplimentare. Aplicarea procedurii de premiere asigură bunăstare și trai decent.

Altă componentă directă de motivare materială se conține în Regulamentul cu privire la Plățile suplimentare ale lucrătorilor ÎM SCG. Acordarea acestor plăți ține de nivelul productivității muncii

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

<b>Vechime în muncă, ani</b>	<b>2-5</b>	<b>5-10</b>	<b>10-15</b>	<b>15-20</b>	<b>&gt;20</b>
<b>Spor, %</b>	10	15	20	25	30

Valorile de mai sus reflectă echivalentul sporurilor lunare.

### **Concluzii**

- + *Sistemul de motivare și premiere în cadrul întreprinderii se face conform prevederilor legale, procedurile fiind riguros formalizate în Regulamente Interioare funcționale.*
- + *Aplicarea sistemului de premiere urmărește atât scopurile personale/individuale ale angajaților ce constă în motivarea și sensibilizarea atitudinii față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu cât și scopurile de fond ale entității, de a presta servicii în domeniul respectiv la un nivel satisfăcător.*
- + *Buna practică de a cointeresa material angajații este limitată de lipsa unui fond suplimentar. Conform Regulamentelor, sursa de premiere efectivă o constituie fondul unic de salarizare.*

### 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 „Servicii Comunale Glodeni”.

##### 3.3.1.1 Sistemul managementului financiar și informațional

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 31. 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 „Servicii Comunale Glodeni” o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

**Departamentul financiar** în cadrul ÎM „Servicii Comunale Glodeni” este format din secția de contabilitate și secția economică.

În secția de contabilitate activează 4 contabil, dintre care: contabil șef-1, contabil operator-1, contabil pe salariu-1 și contabil pe materiale-1. Toți aceștia se supun contabilului șef iar contabilul șef se subordonează directorului. Secția de contabilitate este responsabilă de asigurarea evidenței contabile, de contabilizarea facturilor, de înregistrarea și operarea încasărilor și plăților, de întocmirea rapoartelor financiare ș.a.

În secția economică activează 1 economist ce este responsabil: de evidența veniturilor, de evidența costurilor și a cheltuielilor; de evidența consumurilor; de planificare; de analiză ș.a.

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

*O procedură internă scrisă, Întreprinderea Municipală nu deține, însă au un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii.*

*În cazul ÎM „Servicii Comunale Glodeni”, baza informațională se formează și se păstrează în format electronic în programa lui „Andruh Serghei”. Această programă nu este completă, însă permite ținerea evidenței contabile, elaborarea facturilor, elaborarea rapoartelor financiare, obținerea cu ușurință a datelor necesare în dependență de perioadă, categorie ș.a. Datele necesare obținute din programă după categorie se extrag și se introduc în „Cartea Mare”.*

*Evidența veniturilor se ține pe categoria de activități, pe categoria de consumatori, pe volume și pe valoare, iar evidența costurilor se ține pe categoria de activități.*

*Evidența mijloacelor fixe se ține pe categoria de mijloace fixe și pe activități în dependență de anul de punere în funcțiune.*

După cum se vede din Figura 31 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 „Servicii Comunale Glodeni”, bugetarea se efectuează, se planifică veniturile și cheltuielile 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 consumurile și cheltuielile se planifică pe categoria de consumuri pe sectoare de activitate și pe categoria de cheltuieli. Planificarea se efectuează anual cu perioade trimestriale, la începutul fiecărui an, în baza informației anului precedent, colectate de la maeștrii pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.*



Indicii bugetului planificat se controlează în comparație cu efectiv realizat, iar indicii efectiv realizați se compară cu indicii anului precedent.

### **Raportarea**

Departamentul financiar periodic formează anumite rapoarte ce sunt prezentate: Departamentului de Statistică; Inspectoratului Fiscal de Stat; Agenția „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 32:

**Tabelul 32. Lista rapoartelor prezentate**

<b>№</b>	<b>Nr. raportului</b>	<b>Denumirea raportului</b>	<b>Destinatar</b>	<b>Perioada de prezentare</b>
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.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Consiliul raional și Consiliul local	Lunar (iulie-decembrie)
6.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
7.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
8.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
9.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
10.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
11.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate
12.		Copia Rapoartelor financiare	Primăria	La solicitare

**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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 „Servicii Comunale Glodeni” o deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. *Directorul întreprinderii săptămânal primește de la economist și contabil 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, informația despre debitorii și creditorii și informația despre încasările și plățile.*

*Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Orașului căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii, despre situația cu debitorii și creditorii și informația cu privire la activitatea de producere.*

### 3.3.1.2 Organizarea sistemului de evidență contabilă

Evidența contabilă în cadrul ÎM „Servicii Comunale Glodeni” 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 nu se actualizează dar se aprobă de către managerul-șef al Întreprinderii în fiecare an la începutul lunii februarie.

Evidența contabilă la întreprindere se ține de serviciul contabil. În cadrul serviciului contabil activează 4 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil casier
3. Contabil pe salariul
4. Contabil pe materiale

Evidența contabilă se ține automatizat, cu ajutorul tehnicii de calcul într-o programă elaborată de Andruh Serghei adoptată pentru Întreprinderile ce prestează servicii de utilitate publică.

Ciclul contabil al entității cuprinde:

- ✓ Întocmirea documentelor primare și centralizatoare;
- ✓ Evaluarea și recunoașterea elementelor contabile;
- ✓ Reflectarea informației în conturile contabile;
- ✓ Întocmirea registrelor contabile;
- ✓ Inventarierea elementelor contabile;
- ✓ Întocmirea bilanței de verificare a Cărții mari și a rapoartelor financiare.

Datele din documentele primare și centralizatoare se înregistrează, se acumulează și se prelucrează în registrele contabile. Registrele se întocmesc pe suport de hârtie sau în formă electronică. Dacă registrul contabil este întocmit în formă electronică, entitatea, la solicitarea organelor autorizate, este obligată să imprime pe cont propriu, copia acestuia pe suport de hârtie.

Responsabilitatea pentru organizarea și ținerea contabilității o poartă conducătorul, iar contabilul-șef asigură controlul și reflectarea în conturile contabile a tuturor operațiunilor economice efectuate, prezentarea informației operative și întocmirea rapoartelor financiare în termenele stabilite, poartă răspundere pentru respectarea principiilor metodologice de organizare a contabilității.

Persoanele responsabile pentru semnăturile rapoartelor financiare și dărilor de seamă sunt:

- ✓ Conducătorul întreprinderii
- ✓ Inginerul-șef
- ✓ Ecunomistul
- ✓ Contabilul-șef

### **3.3.2 Analiza economico-financiară**

#### **3.3.2.1 Analiza bilanțului**

Analiza situației financiare a ÎM „Servicii Comunale Glodeni” 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 „Servicii Comunale Glodeni” este anul 2011.

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

Tabelul 33. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei

ACTIVE	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>ACTIVE PE TERM. LUNG</b>									
Active nemateriale	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Active materiale	90 758	90 811	90 811	100%	100%	100%	98,9%	98,4%	98,7%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Terme Lung</b>	<b>90 758</b>	<b>90 811</b>	<b>90 811</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>98,9%</b>	<b>98,4%</b>	<b>98,7%</b>
<b>ACTIVE CURENTE</b>									
Stocuri de materiale	73	171	199	100%	233%	271%	0,1%	0,2%	0,2%
Creanțe pe termen scurt	922	1 191	968	100%	129%	105%	1,0%	1,3%	1,1%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	32	136	16	100%	424%	49%	0,0%	0,1%	0,0%
Alte active curente	1	4	1	100%	395%	99%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Curente</b>	<b>1 029</b>	<b>1 503</b>	<b>1 184</b>	<b>100%</b>	<b>146%</b>	<b>115%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>TOTAL ACTIVE</b>	<b>91 787</b>	<b>92 314</b>	<b>91 994</b>	<b>100%</b>	<b>101%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>PASIVE</b>									
<b>CAPITAL PROPRIU</b>									
Capital statutar	90 994	91 046	91 046	100%	100%	100%	99,1%	98,6%	99,0%
Rezerve prevăz. de statut	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(1 799)	(1 819)	(1 890)	100%	99%	95%	-2,0%	-2,0%	-2,1%
Capital secundar	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Capital Propriu</b>	<b>89 195</b>	<b>89 226</b>	<b>89 156</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>97,2%</b>	<b>96,7%</b>	<b>96,9%</b>
<b>DATORII pe TL</b>									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total DATORII pe TL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>DATORII pe TS</b>									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	2 439	2 646	2 556	100%	109%	105%	2,7%	2,9%	2,8%
Datorii pe TS calculate	153	441	282	100%	288%	184%	0,2%	0,5%	0,3%
<b>Total Datorii pe TS</b>	<b>2 592</b>	<b>3 088</b>	<b>2 838</b>	<b>100%</b>	<b>119%</b>	<b>109%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>
<b>Total PASIVE</b>	<b>91 787</b>	<b>92 314</b>	<b>91 994</b>	<b>100%</b>	<b>101%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

**Constatări:**

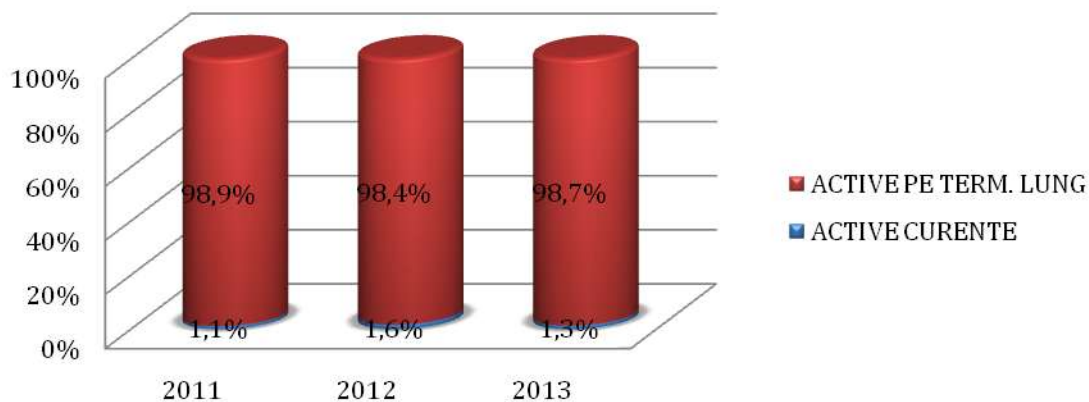
- Pe parcursul anilor de analiză (2011 - 2013) valoarea activelor și pasivelor Întreprinderii se menține practic la același nivel (Tabelul 33).
- Activele Întreprinderii sunt formate cca. 97% din capitalul propriu, astfel de structură a pasivului este specifică pentru Întreprinderile Municipale. În condiții normale de activitate gradul de îndatorare a Întreprinderii trebuie să se situeze până la 70% din totalul surselor de finanțare.
- *ÎM „Servicii Comunale Glodeni” 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 32. Structura Activului**



**Sursa:** Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

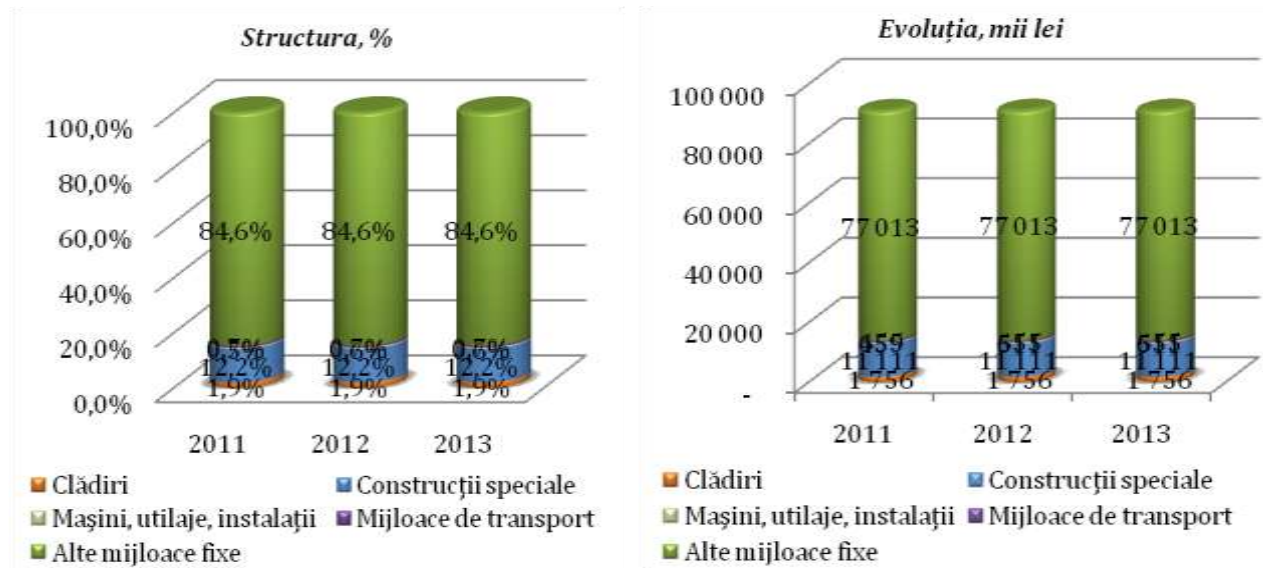
Majoritatea activelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni” le formează activele pe termen lung, cu o pondere de minim 98,4% în anul 2012 și maxim 98,9% în anul 2011 (Tabelul 33). Modificarea ponderii pe parcursul perioadei analizate este influențată în mare parte de modificarea valorii activelor pe termen scurt.

**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 33. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora



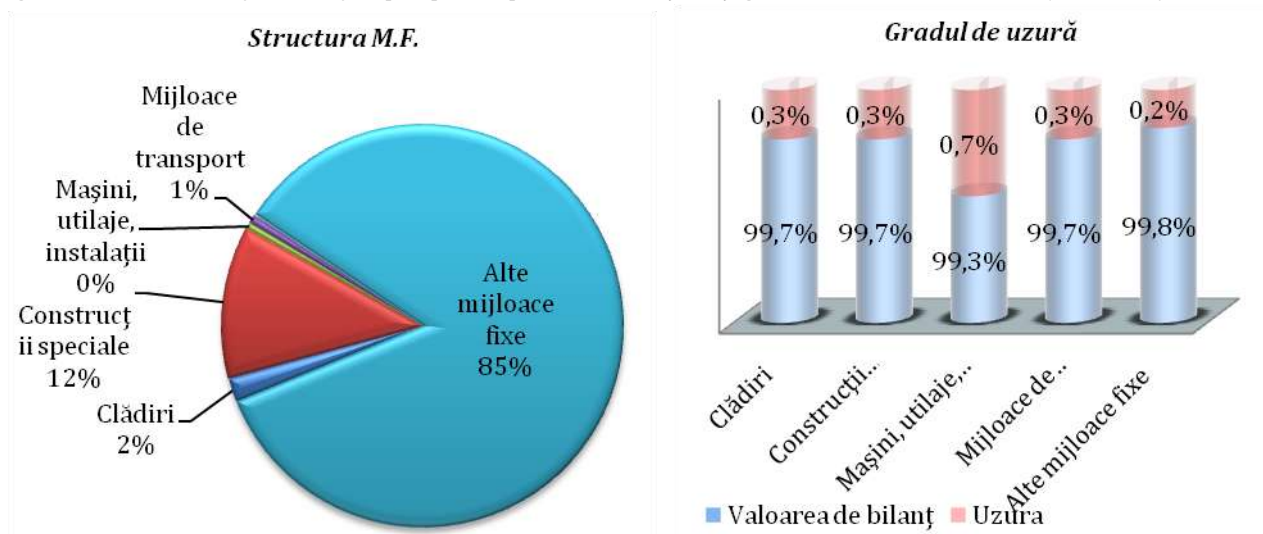
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

#### Constatări:

- Structura mijloacelor fixe este formată în mare parte de valoarea mijloacelor fixe repartizate la categoria altor mijloace fixe, ce include fondul locativ primit de la Primăria or. Glodeni. *Actele în baza cărora a fost primit fondul locativ de la Primăria or. Glodeni lipsesc.*
- Mijloacele fixe primite în gestiunea economică a Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” de la Primăria or. Glodeni sunt înregistrate în contabilitate la contul 123 și reflectate în activul bilanțului la categoria activelor materiale pe termen lung.
- Pe parcursul perioadei analizate s-a înregistrat o creștere dar neesențială în structura mijloacelor fixe, datorită la procurarea:
  - pompei
  - cazanului de încălzire
  - mașinii de tuns iarbă
  - anvelope
  - compresor
  - și aparat de sudat

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

Figura 34. 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 „Servicii Comunale Glodeni”

### Constatări:

- Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de valoarea altor mijloace fixe ce include valoare fondului locativ cu cel mai mic grad de uzură de cca. 0,2% din valoarea fondului locativ.
- Gradul de uzură reprezentat în Figura 34 nu reprezintă situația reală a stării mijloacelor fixe, deoarece pe parcursul perioadei analizate, Întreprinderea nu a calculat uzura acestora.

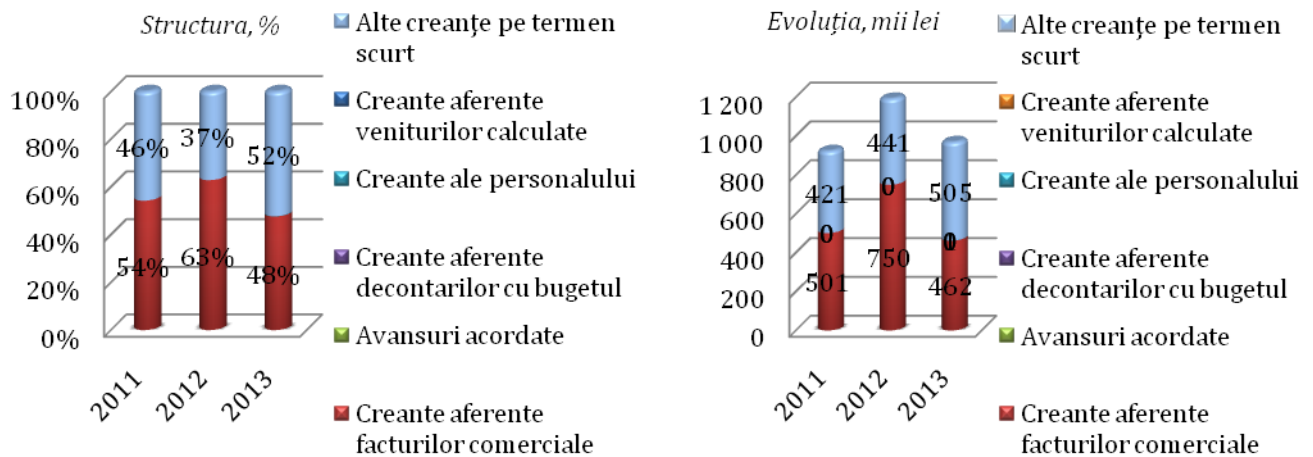
### Analiza Activelor Curente

Conform bilanțului contabil analizat (Tabelul 33), 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.

Creanțele se repartizează în mai multe categorii de creanțe, ponderea acestora în structura creanțelor se prezintă în figura de mai jos:

Figura 35. Structura și evoluția creanțelor



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

### Constatări:

- În structura creanțelor ponderea cea mai mare, în primii doi ani de analiză, o reprezintă „creanțele aferente facturilor comerciale” iar în ultimul an de analiză „alte creanțe pe termen scurt”.
- Creanțele aferente facturilor comerciale reprezintă datoriile debitoare provenite din vânzări către persoanele juridice iar alte creanțe pe termen scurt provin din vânzări către persoanele fizice.
- Evoluția creanțelor în ultimul an de analiză este în descreștere comparativ cu perioada corespunzătoare a anului precedent, datorită la diminuarea creanțelor aferente facturilor comerciale de la persoanele juridice.
- Conform bilanțului contabil, atât creanțele aferente facturilor comerciale cât și alte creanțe pe termen scurt nu depășesc termenul de achitare de până la 3 luni. *De facto termenul de achitare a creanțelor este diferit de cât cel indicat în bilanț, iar în bilanțul contabil s-a reflectat termenul mediu de achitare a creanțelor calculat de Întreprindere.*

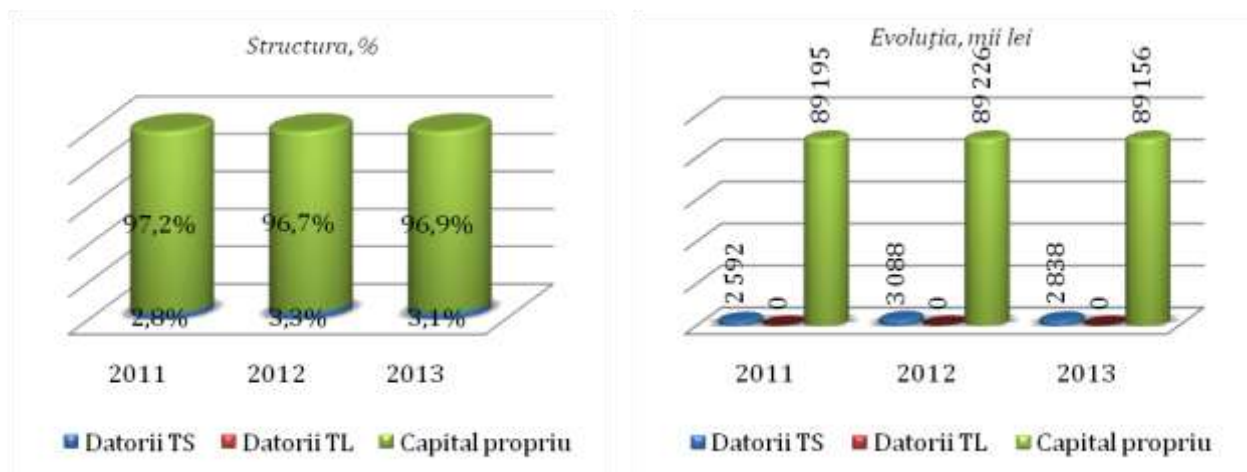
### Analiza Pasivului

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 36. Structura și evoluția pasivului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

### Constatări:

- În anii de analiză, în structura pasivului predomină „capitalul propriu”, reprezentând principala sursă de finanțare a activelor de cca. 97% din valoarea activelor înregistrate. Astfel de structură a pasivului este caracteristică pentru Întreprinderile Municipale.
- „Capitalul împrumutat” constituie cca. 3% din sursele de finanțare a activului și ele sunt formate din „datoriile pe termen scurt”.

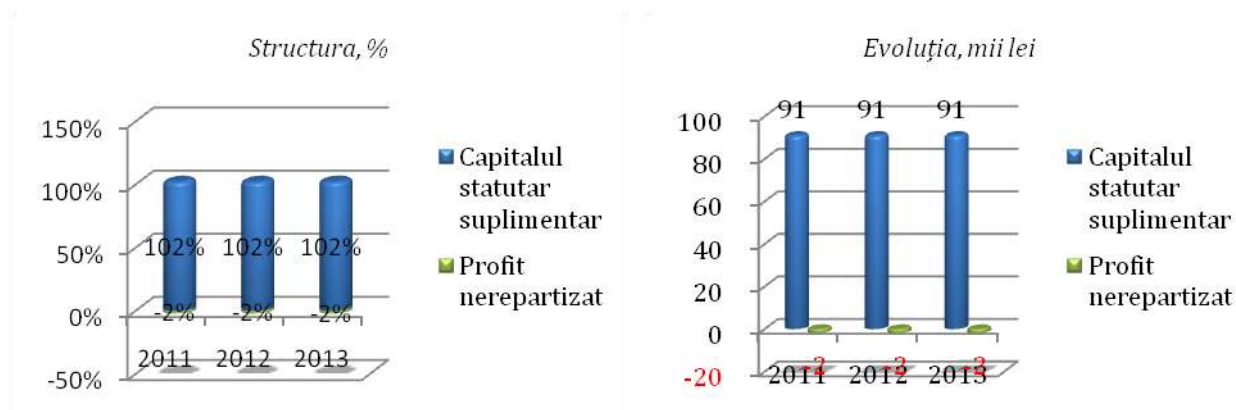
### Concluzie:

În condiții normale de activitate a unei Întreprinderi, gradul de îndatorare a Întreprinderii trebuie să se situeze până la 70% din totalul surselor de finanțare.

### Analiza Capitalului Propriu

În continuare vom analiza structura capitalului propriu, evoluția și factorii de influență ai acestuia.

Figura 37. Structura și evoluția Capitalului Propriu



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

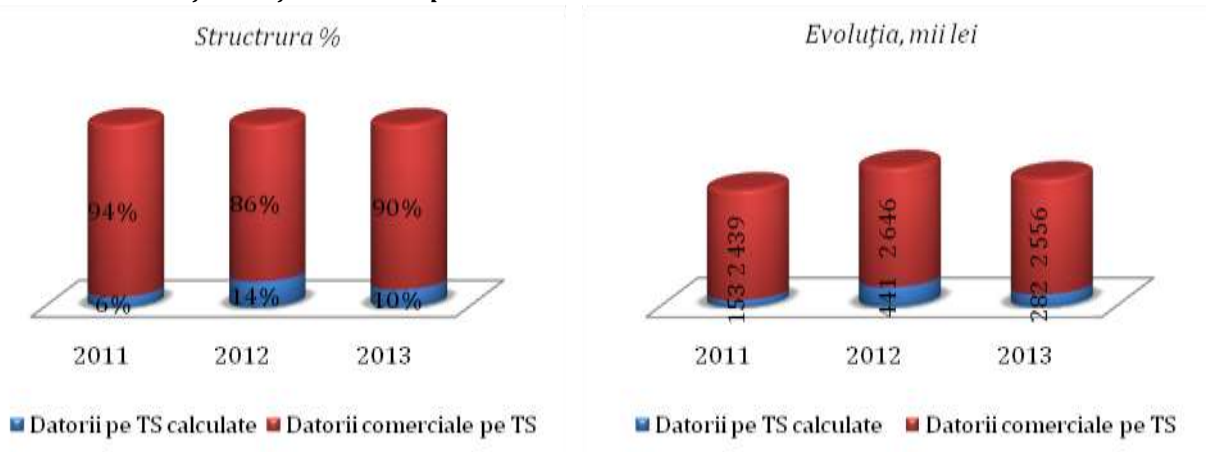
**Constatări:**

- Structura „capitalului propriu” este formată din „capitalul statutar suplimentar”. Valoarea „capitalului statutar suplimentar” este formată din valoarea activelor primite de la Primăria or. Glodeni și reflectate în activ la „mijloace fixe” iar în pasiv la „capitalul statutar suplimentar”.
- Valoarea „capitalului statutar suplimentar” a fost majorat fără nici o bază legală de majorare a capitalului statutar.

**Analiza Datoriilor pe Termen Scurt**

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

**Figura 38. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt**



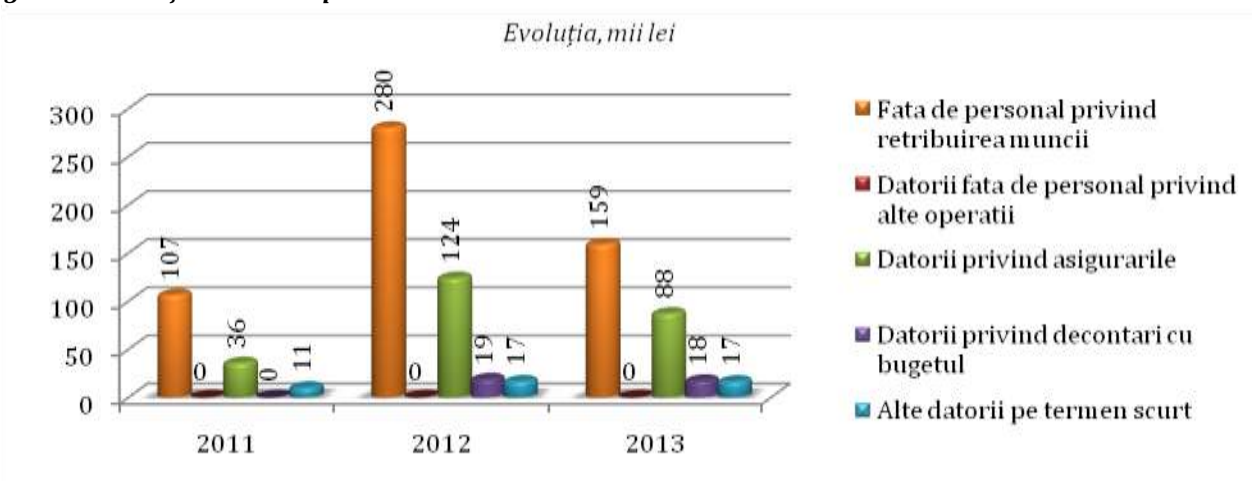
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

**Constatări:**

- Valoarea „datoriilor pe termen scurt” pe parcursul perioadei analizate este fluctuantă, însă în ultimul an de analiză (anul 2013) înregistrează un nivel mai scăzut față de anul precedent, factorii de influență ai acestei fluctuații sunt „datoriile pe termen scurt calculate” și „datoriile comerciale pe termen scurt” (Figura 38).
- Fluctuația „datoriilor pe termen scurt” depinde de frecvența de încasare a creanțelor. Cu cât frecvența de încasare a creanțelor este mai mică iar valoarea creanțelor este în creștere respectiv Întreprinderea nu-și poate onora obligațiunile pe termen scurt iar datoriile pe termen scurt cresc, iar cu cât frecvența încasărilor este mai mare și respectiv creanțele sunt mai mici atunci și datoriile pe termen scurt scad, deoarece întreprinderea își poate onora, cel puțin o parte din obligațiunile pe termen scurt.
- „Datoriile comerciale pe termen scurt” sunt formate din „datoriile privind facturile comerciale” și înregistrează o evoluție fluctuantă. În structura datoriilor acestea înregistrează o evoluție în anul 2013, ascendentă față de anul 2012 și descendentă față de anul 2011, iar valoric, evoluția datoriilor pe TS calculate înregistrează în anul 2013, o descreștere față de anul 2012 și o mică creștere față de anul 2011.
- Din totalul „datoriilor comerciale pe TS” reflectate în Bilanțul Contabil, 1 955 466 lei constituie datoriile istorice față de „Glodeni Zahăr” la moment numită „Magd Vest” SRL. Această datorie este preluată de la reorganizarea Întreprinderii Municipale din ÎM „Gospodăria Comunală Glodeni” în ÎM „Servicii Comunale Glodeni” și este înghețată în contul datoriilor.
- „Datoriile pe termen scurt calculate” înregistrează o evoluție fluctuantă în perioada analizată, ajungând la cea mai mare nivel al datoriilor în anul 2012 cu o creștere de cca. 2,9 ori față de anul precedent, fiind în descreștere în următorul an cu cca. 36%.

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

**Figura 39. Evoluția datoriilor pe termen scurt calculate**



*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Servicii Comunale Glodeni”*

**Constatări:**

- *Din totalul „datoriilor pe termen scurt calculate” cele mai mari datorii Întreprinderea le are „față de personal privind retribuirea muncii” respectiv și „datorii privind asigurările”.*
- *Aceste datorii cresc odată cu creșterea creanțelor și respectiv scad odată cu scăderea creanțelor.*

### 3.3.2.2 Analiza rezultatelor financiare

În tabelul următor vom analiza rezultatele financiare pe verticală și pe orizontală. La analiza pe verticală este considerat anul de bază 2011, iar la analiza pe orizontală ponderea este calculată raportat la vânzările nete.

Tabelul 34. Rezultatele financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
<b>Vânzări nete</b>	<b>4 137</b>	<b>5 127</b>	<b>6 988</b>	<b>100%</b>	<b>124%</b>	<b>169%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Apă	1 880	2 014	2 131	100%	107%	113%	45%	39%	30%
Canalizare	1 974	1 922	1 940	100%	97%	98%	48%	37%	28%
Salubritatea	282	300	465	100%	106%	165%	7%	6%	7%
Încălzirea termică		892	2 452	0%	100%	275%	0%	17%	35%
<b>Costul vânzărilor</b>	<b>4 848</b>	<b>5 493</b>	<b>7 418</b>	<b>100%</b>	<b>113%</b>	<b>153%</b>	<b>117%</b>	<b>107%</b>	<b>106%</b>
Apă	2 074	2 137	2 144	100%	103%	103%	110%	106%	101%
Canalizare	1 517	1 775	1 953	100%	117%	129%	77%	92%	101%
Salubritatea	264	292	385	100%	110%	146%	94%	97%	83%
Încălzirea termică		898	2 796	0%	100%	311%	0%	101%	114%
Alte cheltuieli (Administrarea imobilului, Amenajarea teritoriului ș.a.)	993	392	141	100%	39%	14%	0%	0%	0%
<b>Profitul brut</b>	<b>-711</b>	<b>-366</b>	<b>-430</b>	<b>100%</b>	<b>51%</b>	<b>61%</b>	<b>-17%</b>	<b>-7%</b>	<b>-6%</b>
Alte venituri operaționale	1 052	1 001	1 142	100%	95%	109%	25%	20%	16%
Cheltuieli comerciale	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cheltuieli generale și administrative	469	655	779	100%	140%	166%	11%	13%	11%
Alte cheltuieli operaționale	14	0	4	100%	0%	24%	0%	0%	0%
<b>Profit (pierdere) din activitatea operațională</b>	<b>-143</b>	<b>-20</b>	<b>-70</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>	<b>49%</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>
Rezultatul din activitatea de investiții	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Rezultatul din activitatea financiară	-2	0	0	-	-	-	-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-143	-20	-70	100%	14%	49%	-3%	0%	-1%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	-	-	-	0%	0%	0%
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-143	-20	-70	100%	14%	49%	-3%	0%	-1%
Impozit pe venit	0	0	0	-	-	-	-	-	-
<b>Profit (pierdere) net</b>	<b>-143</b>	<b>-20</b>	<b>-70</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>	<b>49%</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

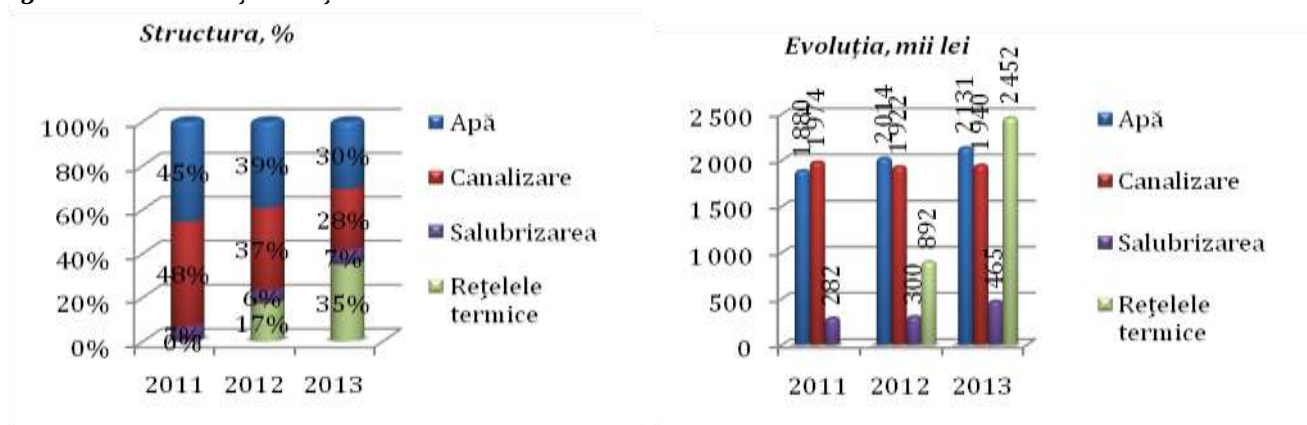
**Constatări:**

- *Din punct de vedere financiar, situația Întreprinderii este critică, deoarece pe parcursul perioadei analizate Întreprinderea înregistrează pierderi din activitățile operaționale, însă evoluția rezultatelor financiare în anul 2013 comparativ cu anul de referință (anul 2011) este pozitivă iar comparativ cu anul 2012 este negativă.*
- *Pierderile din activitatea operațională sunt cauzate de costurile mari la activitățile de bază ale Întreprinderii și de evoluția de creștere a cheltuielilor general-administrative.*
- *Repartizarea veniturilor din activitatea operațională nu corespunde planului de conturi.*
- *La „costul vânzărilor” se reflectă costul altor activități practicate de Întreprindere, veniturile cărora se reflectă în „Alte venituri operaționale” (contul 612) dar nu se reflectă în „Vânzările nete” (contul 611).*

**Analiza Veniturilor**

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

**Figura 40. Structura și evoluția vânzărilor**



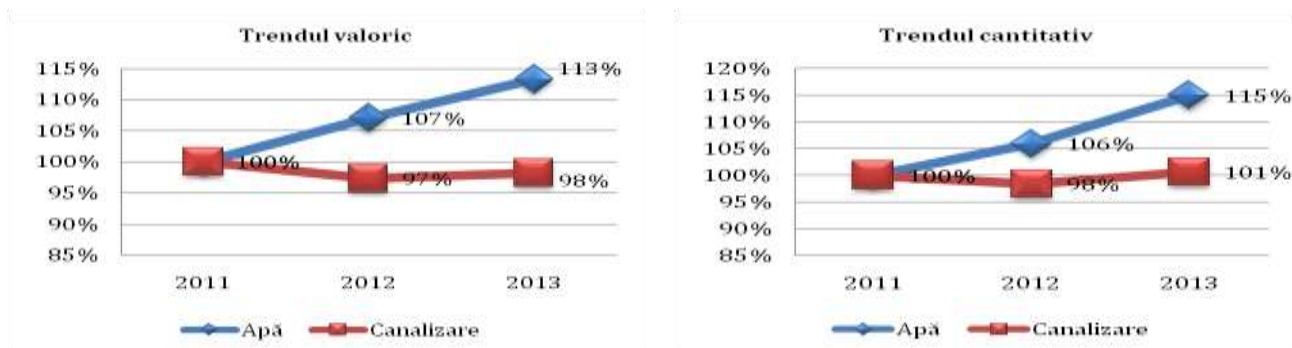
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

**Constatări:**

- *Ponderea celor mai mari vânzări din activitățile Întreprinderii este obținută din sectorul de aprovizionare cu apă și canalizare iar începând cu anul 2012, odată cu primirea în gestiune a cazangeriei de la Primăria or. Glodeni, sectorul de aprovizionare cu energie termică, obține o cotă importantă în structura vânzărilor.*

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 41. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

#### Constatări:

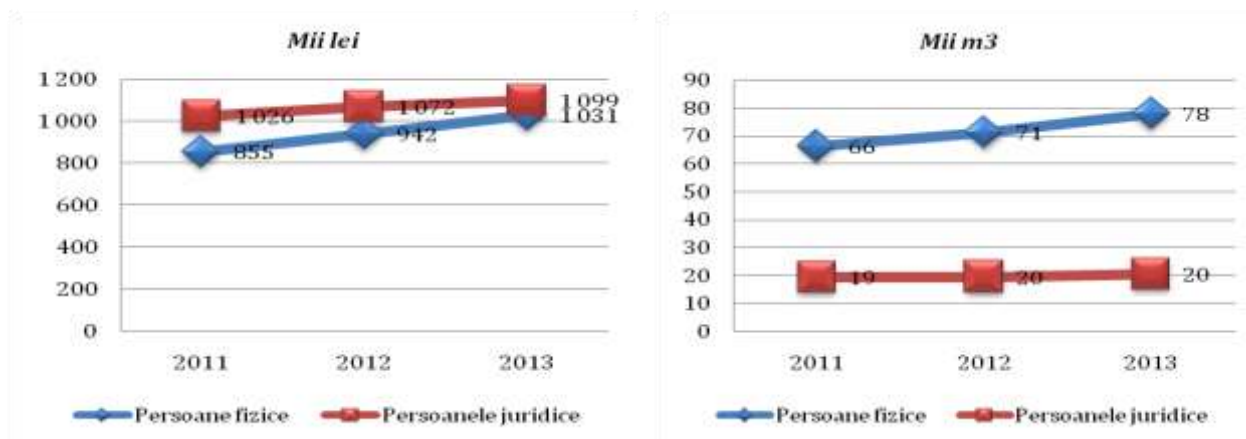
- Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate reflectă că în anul 2012 comparativ cu anul 2011, valoarea vânzărilor la activitatea de realizare a apei a crescut cu 7% iar volumele realizate au crescut cu 6%. În anul 2013 comparativ cu anul 2011, trendul la activitatea de realizare a apei reflectă o creștere valorică cu 13% dar cantitativ cu 15%. Diferența dintre evoluția valorică și evoluția cantitativă se explică prin faptul că persoanele juridice conectați la apeduct procură apa la un tarif mai ridicat comparativ cu persoanele fizice și orice variație a consumului de apă de la persoanele juridice conectate la apeduct influențează la evoluția valorică cu cea cantitativă.
- Trendul la activitatea de canalizare, în anul 2012 față de anul 2011, reflectă o diminuare a vânzărilor atât valorică cât și cantitativă (Figura 41). Iar în anul 2013 față de anul 2012, s-a înregistrat o creștere a vânzărilor, valoric cu 1% iar cantitativ cu 3%, diferența trendului între valoric și cantitativ este de 2%, ceea ce presupune că întreprinderea a realizat vânzări mai mari după cantitate iar mai mici după valoare. Această evoluție este influențată, ca și în cazul aprovizionării cu apă, de variația consumului persoanelor juridice conectate la rețelele de canalizare, deoarece aceste au un tarif mai ridicat la consumul de canalizare comparativ cu persoanele fizice.

#### Concluzii:

Diferența între valoarea și cantitatea vândută a fost influențată de diferența de tarif între persoanele fizice și persoanele juridice.

În continuare vom analiza evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de consumatori și de volumele consumate de aceștia.

Figura 42. Evoluția vânzărilor la apă în dependență de categoria de consumatori



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

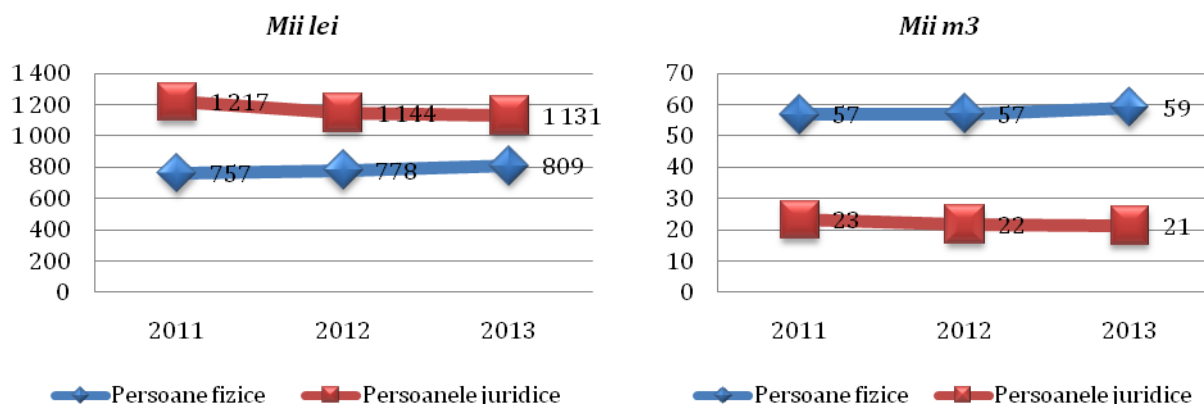
În Figura 42 se vede cauza apariției de diferență între valoarea și cantitatea vândută (Figura 41).

### Constatări:

- Vânzările către persoanele fizice (populația), în anii de analiză, înregistrează o creștere constantă atât valorică cât și cantitativă.
- Vânzările către persoanele juridice (agenții economici și instituțiile bugetare), în perioada analizată, a înregistrat o ușoară creștere valorică și cantitativă.

În continuare vom analiza evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori și de volumele consumate de aceștia.

Figura 43. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de consumatori



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

### 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.
- Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele juridice (agenții economici și instituțiile bugetare), a înregistrat un trend valoric descendent pe parcursul perioadei analizate, cauzat de descreșterea cantitativă (Figura 43).

**Concluzii:**

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la prestarea serviciilor de canalizare (Figura 43) depinde de categoria de consumatori și de volumul utilizat de aceștia, deoarece tarifele stabilite la persoanele juridice (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 35. Analiza costului vânzărilor în dinamică**

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>Vânzări nete, mii lei</b>	<b>3 855</b>	<b>3 936</b>	<b>4 070</b>	<b>100%</b>	<b>102%</b>	<b>106%</b>
Apă	1 880	2 014	2 131	100%	107%	113%
Canalizare	1 974	1 922	1 940	100%	97%	98%
<b>Volumul de vânzări, mii m<sup>3</sup></b>	<b>166</b>	<b>170</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>	<b>102%</b>	<b>108%</b>
Apă	86	91	99	100%	106%	115%
Canalizare	80	79	80	100%	98%	101%
<b>Costul vânzărilor, mii lei</b>	<b>3 591</b>	<b>3 911</b>	<b>4 097</b>	<b>100%</b>	<b>105%</b>	<b>114%</b>
Apă	2 074	2 137	2 144	100%	103%	103%
Canalizare	1 517	1 775	1 953	100%	117%	129%
<b>Costul vânzărilor pe m<sup>3</sup></b>	<b>21,63</b>	<b>23,01</b>	<b>22,89</b>	<b>100%</b>	<b>106%</b>	<b>106%</b>
Apă	24,12	23,48	21,66	100%	97%	90%
Canalizare	18,96	22,47	24,41	100%	119%	129%

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni” și a raportului de Profit și Pierderi*

**Constatări:**

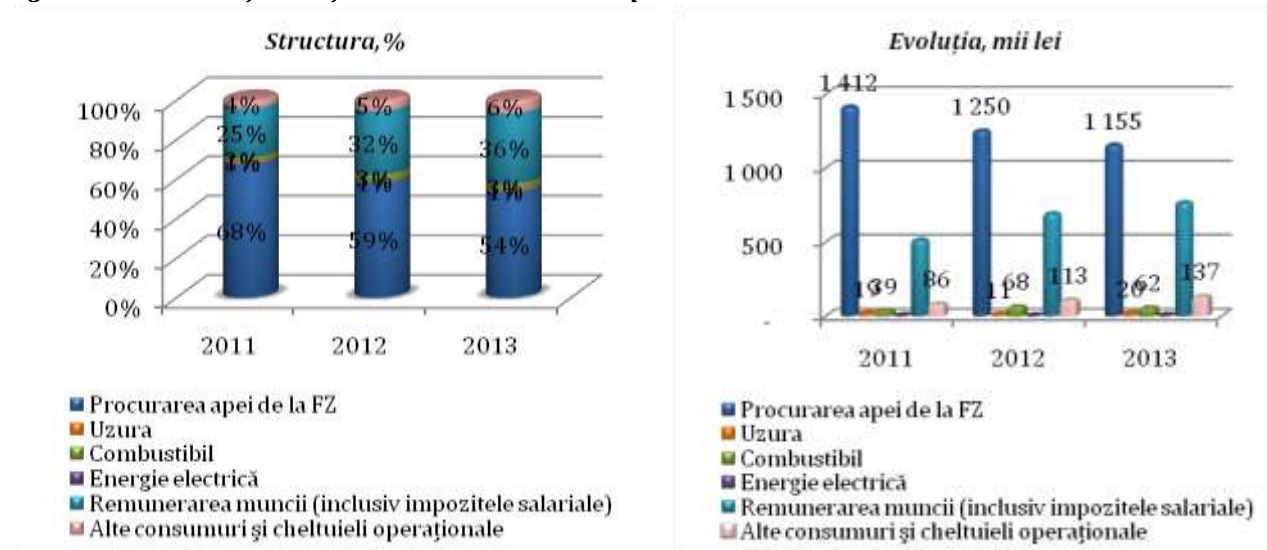
- *Evoluția costului la serviciile de apă a înregistrat o creștere neesențială pe parcursul perioadei analizate.*
- *Ritmul de creștere a costului la serviciile de aprovizionare cu apă comparativ cu ritmul de creștere a valorii vânzărilor, în anul 2012 este mai mic cu 4% iar în anul 2013 cu 10%*
- *Ritmul de creștere a costului la serviciile de aprovizionare cu apă comparativ cu ritmul de creștere a volumului vânzărilor, în anul 2012 este mai mic cu 3% iar în anul 2013 cu 12% .*
- *Evoluția costului la serviciile de canalizare a înregistrat o creștere semnificativă pe parcursul perioadei analizate.*
- *Ritmul de creștere a costului la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a valorii vânzărilor, în anul 2012 este mai mare cu 20% iar în anul 2013 cu 31%.*



- *Ritmul de creștere a costului la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a volumului vânzărilor, în anul 2012 este mai mare cu 19% iar în anul 2013 cu 28%.*

Pentru a identifica factorii de influență asupra costului vânzărilor, la sectorul de aprovizionare cu apă și canalizare, s-a analizat structura și evoluția acestuia.

**Figura 44. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă**



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

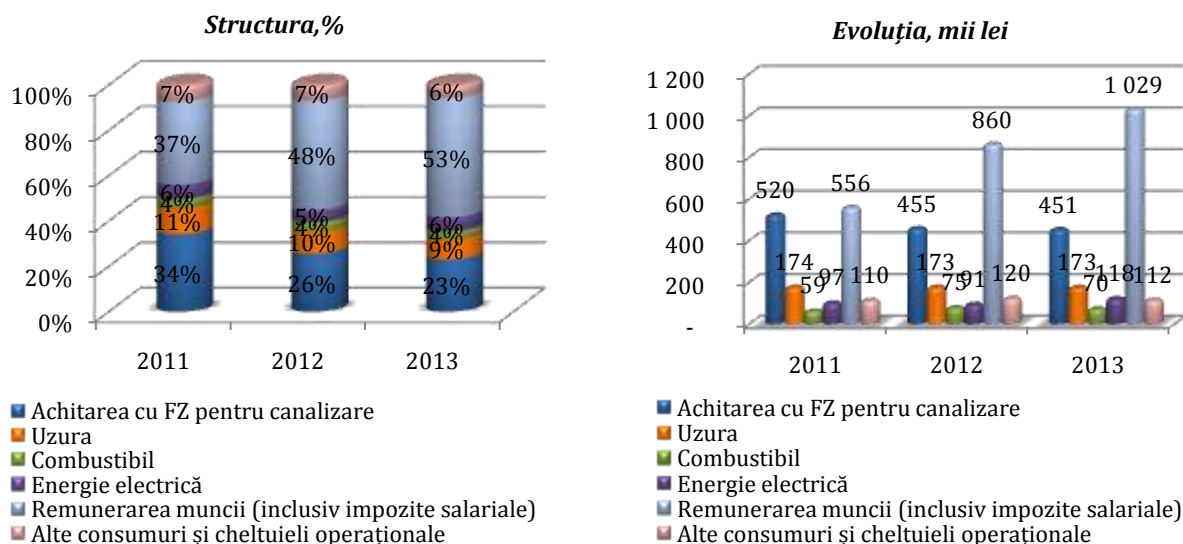
#### Constatări:

- *Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: cheltuielile de procurare a apei de la Fabrica de Zahăr și Remunerarea muncii (inclusiv fondul social și medical).*
- *Cheltuielile de procurare a apei de la Fabrica de Zahăr, dețin ponderea cea mai mare în structura costului la apă, de cca. 54% în anul 2013 cu 14% mai puțin față de anul 2011. Evoluția acestora pe parcursul perioadei analizate este în descreștere datorită la reducerea pierderilor de apă.*
- *Cheltuielile de Remunerare a muncii inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate) sunt într-o creștere constantă pe parcursul perioadei analizate, respectiv crește și salariul mediu calculat, de la 2 848 lei în anul 2011, pentru 15 muncitori angajați în secția de aprovizionare cu apă, la 4 111 lei în anul 2013, pentru 16 muncitori angajați.*

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

În Tabelul 35 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 45 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

Figura 45. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

### Constatări:

- Principalii factori de influență în evoluția costului la serviciile de canalizare sunt costurile achitate pentru serviciile de canalizare cu Fabrica de Zahăr, conform tarifelor stabilite și Remunerarea muncii (inclusiv fondul social și medical).
- Evoluția costurilor achitate Fabricii de Zahăr pentru serviciile de canalizare sunt într-o ușoară descreștere pe parcursul perioadei analizate. Cauza aceste descreșteri este reducerea volumului facturat la serviciile de canalizare.
- Evoluția cheltuielilor salariale a înregistrat o ascensiune semnificativă în perioada analizată, cauzând creșterea semnificativă a costului pentru serviciile de canalizare. Această ascensiune semnificativă a fost cauzată de:
  1. creșterea numărului de angajați în sectorul de canalizare, de la 16 persoane în anul 2011 până la 21 persoane în anul 2013;
  2. și de salariul mediu calculat, de la 2 898 lei în anul 2011 până la 4 027 lei în anul 2013.

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

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

Tabelul 36. Analiza cheltuielilor în dinamică

	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Vânzări nete total, mii lei	4 137	5 127	6 988	100%	124%	169%
Vânzări nete la apă și canalizare, mii lei	3 855	3 936	4 070	100%	102%	106%
Apă	1 880	2 014	2 131	100%	107%	113%
Canalizare	1 974	1 922	1 940	100%	97%	98%
Volumul de vânzări, mii m3	166	170	179	100%	102%	108%
Apă	86	91	99	100%	106%	115%
Canalizare	80	79	80	100%	98%	101%
Cheltuielile comerciale, mii lei	0	0	0	0%	0%	0%
Cheltuieli general administrative, mii lei	469	655	779	100%	140%	166%
Alte cheltuieli, mii lei	14	0	4	100%	0%	24%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni” și a raportului de Profit și Pierderi

#### Constatări:

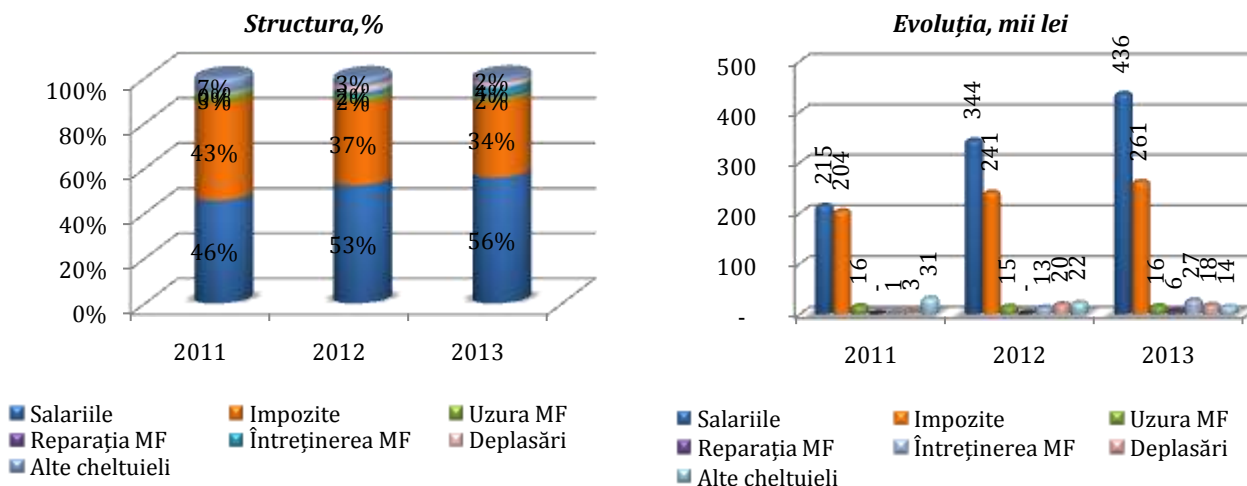
- Conform Tabelul 36, analizând cheltuielile operaționale ale Întreprinderii și evoluția acestora reflectă o creștere a „cheltuielilor general administrative” și o descreștere a „altor cheltuieli operaționale” comparativ cu anul de referință.
- Ritmul de creștere a „cheltuielilor general administrative”, în anul 2012 este mai mare cu 16% comparativ cu ritmul de creștere a „vânzărilor totale” iar și anul 2013 mai mic cu 3% comparativ cu ritmul de creștere a „vânzărilor totale”.

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

#### Cheltuieli generale și administrative

Pentru identificarea factorilor de influență la evoluția cheltuielilor general administrative se va efectua analiza structurală a acestora.

Figura 46. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

#### Constatări:

- Cheltuielile general administrative constituia între 11% și 13% din vânzări.

- *Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general administrative sunt salariile și impozitele.*
- *În perioada analizată cheltuielile salariale au crescut de 2 ori, inclusiv s-a majorat numărul de angajați în administrație de la 10 persoane în anul 2011 la 14 persoane în anul 2012 și 2013, iar salariul mediu calculat pe persoană a crescut de la 1 788 lei în anul 2011 la 2 689 lei în anul 2013.*

#### **Alte cheltuieli operaționale**

Alte cheltuieli operaționale constituie penalitățile la bugetul de stat și ele variază de la an la an, dar sunt în descreștere comparativ cu anul de referință (anul 2011).

---

#### **Concluzii:**

*La efectuarea analizei rezultatelor financiare sa constatat că:*

- 1. Veniturile obținute din activitățile practice de Întreprindere nu sunt repartizate conform planului de conturi*
- 2. În „costul vânzărilor” se reflectă și costul activităților veniturile cărora sunt repartizate la „alte venituri operaționale (contul 612)”.*

### 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 37. Fluxul mijloacelor bănești, lei**

	2011	2012	2013
<b>Activitatea operațională</b>			
Total încasări	5 188 349	6 127 610	8 130 348
Total plăți	5 226 905	6 023 741	8 250 494
<b>Fluxul net MB din Activitatea Operațională</b>	<b>-38 556</b>	<b>103 869</b>	<b>-120 146</b>
<b>Activitatea de investiții</b>			
Total încasări	0	0	0
Total plăți			
<b>Fluxul net MB din Activitatea de Investiții</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activitatea financiară</b>			
Total încasări	0	0	0
Total plăți	0	0	0
<b>Fluxul net MB din Activitatea financiară</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fluxul net din activitatea economico-financiară</b>	<b>-38 556</b>	<b>103 869</b>	<b>-120 146</b>
Încasări excepționale ale mijloacelor bănești			
<b>Flux net total</b>	<b>-38 556</b>	<b>103 869</b>	<b>-120 146</b>
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)			
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	70 590	32 034	135 903
<b>Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune</b>	<b>32 034</b>	<b>135 903</b>	<b>15 757</b>

Sursa: Fluxul Mijloacelor Bănești al ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

#### Constatări:

- În anul 2011 și 2013, ieșirile de mijloace bănești depășesc intrările, acestea fiind acoperite din soldul mijloacelor bănești acumulat din anul precedent fiind disponibil la începutul perioadei.
- În anul 2012, intrările mijloacelor bănești depășesc ieșirile.

### 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 „Servicii Comunale Glodeni”, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiar :

- Analiza indicatorilor de profitabilitate;
- Analiza indicatorilor de lichiditate a întreprinderii;
- Analiza vitezei de rotație;
- Analiza capacității de creditare;

- Analiza riscului de faliment (coeficientul Z);
- Analiza pragului de rentabilitate.

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiari.

### Analiza indicatorilor de profitabilitate

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

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

**Tabelul 38. Analiza indicatorilor de profitabilitate**

Indicatori	2011	2012	2013
Marja profitului brut (MPB)	-17,2%	-7,1%	-6,2%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-3,4%	-0,4%	-1,0%
Marja profitului net (MPN)	-3,4%	-0,4%	-1,0%
Marja costului vânzărilor	117,2%	107,1%	106,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-0,2%	-0,0%	-0,1%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-0,2%	-0,0%	-0,1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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 „Servicii Comunale Glodeni”, marja profitului brut este negativă pe parcursul perioadei analizate deoarece costul vânzărilor depășesc valoarea vânzărilor.*

Nivelul profitului (pierderea) din activitatea operațională se stabilește prin calcularea indicatorului Marja Profitului (Pierderilor) din Activitatea Operațională (MPAO) și s-a calculat conform formulei:

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

*Întru cât Marja Profitului Brut este negativă respectiv este negativă și marja profitului din activitatea operațională (MPAO).*

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

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

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

*În cazul ÎM „Servicii Comunale Glodeni”, acest indicator este negativ ca și în cazul indicatorilor de mai sus.*

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 38 se observă că în situația ÎM „Servicii Comunale Glodeni” rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează un nivel negativ în perioada analizată.*

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, deoarece Întreprinderea înregistrează pierderi pe întreaga perioadă analiată.*

### 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 39. Analiza indicatorilor de lichiditate**

Indicatori	2011	2012	2013
<b>Rata lichidității curente (Current Ratio) (1,5-2,5)</b>	0,40	0,49	0,42
<b>Rata lichidității rapide (Quick Ratio) (0,7-1,0)</b>	0,37	0,43	0,35
<b>Rata lichidității absolute (Cach Ratio) (0,2-0,3)</b>	0,01	0,04	0,01

*Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel*

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Servicii Comunale Glodeni”**

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 peste 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 „Servicii Comunale Glodeni” și prezentate în Tabelul 39, *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 „Servicii Comunale Glodeni” *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:

Indicatorii de lichiditate calculați în baza bilanțului contabil sunt sub limitele admisibile, din cauza datoriilor istorice către „Glodeni Zahăr” în prezent numită „Magd Vest” SRL, reflectate la p. 3.3.2.1 Analiza bilanțului contabil (analiza datoriilor pe termen scurt).

### Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 40 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

**Tabelul 40. Viteza de rotație**

Indicatori		2011	2012	2013
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	81	75	56
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	215	181	136
Viteza de rotație a activelor	ori	0,05	0,06	0,08

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

*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 „Servicii Comunale Glodeni” și persoanele juridice/persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor de apă și canalizare, termenul standard de scadență a creanțelor este de până pe data de 30 a lunii următoare de calcul, iar conform facturilor emise de Întreprindere până la 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 25-30 zile. *Dar conform calculelor efectuate a vitezei de rotație a creanțelor ne indică termenul de recuperare al acestora la ÎM „Servicii Comunale Glodeni” este de 56 de zile în anul 2013, este un termen depășit de termenul stabilit în contracte, însă evoluția acestuia este în scădere cu 25 zile comparativ cu anul 2011.* 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 termen mediu mare de achitare a acestora, însă evoluția acestui termen este în descreștere pe parcursul perioadei analizat, ceea ce presupune că datoriile creditoare se achitau în mediu în 215 zile în anul 2011 scăzând până la 136 zile în anul 2013. Viteza de rotație a datoriilor creditoare este influențată de datoriile istorice înghețate, față de „Glodeni Zahăr” în prezent numită „Magd Vest” SRL.*

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 0,05 în anul 2011 și 0,08 în anul 2013. Acest indicator nu are o normă optimală stabilită, însă cu cât numărul de rotații este mai mare cu atât activitatea este mai eficientă, deoarece cu același volum de active, se poate obține vânzări mai mari. Creșterea indicatorului vitezei de rotații a activelor este explicată prin faptul creșterii vânzărilor nete.

### Analiza capacității de creditare

Pentru determinarea capacității de creditare trebuie îndeplinite anumite condiții ce stabilește nivelul de îndatorare a întreprinderii. Nivelul de îndatorare depinde de nivelul de achitare și de stabilitatea financiară, dar pentru analiza capacității de creditare este necesar de analizat o gamă mai largă de indicatori cum ar fi: rentabilitatea activelor, rentabilitatea capitalului propriu, viteza de rotație a datoriilor debitoare și rentabilitatea vânzărilor.

Unul dintre cei mai importanți indicatori analizați la obținerea finanțării, este capitalul propriu, care ne ajută să stabilim mărimea împrumutului. În Tabelul 41 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

**Tabelul 41. Nivelul maxim de credite admisibile, lei**

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	64 250 929	64 619 813	64 395 857
Valoarea creditului suplimentar admisibil	61 658 604	61 532 079	61 557 871
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	-1 563 743	-1 585 189	-1 654 413
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	61 658 604	61 532 079	61 557 871

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Reieșind din mărimea capitalului propriu Întreprinderea poate apela la credite, însă numai la credite pe termen lung, deoarece creditele pe termen scurt au depășit nivelul maxim admisibil de creditare.

*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.*

### Concluzie:

Datele reflectate în Tabelul 41 sunt calculate reieșind din mărimea capitalului propriu și de nivelul de îndatorare, însă în urma analizei efectuate, capitalul propriu a fost majorat în lipsa unui temei juridic

iar o parte din datoriile pe termen scurt sunt datorii istorice înghețate, respectiv calculele efectuate privind nivelul maxim de credite admisibile nu sunt relevante.

### 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 42. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment**

	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
X1 - capital circulant / total active	-0,017	-0,017	-0,018
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,020	-0,020	-0,021
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,002	-0,000	-0,001
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	35,101	29,486	32,081
X5 - cifra de afaceri / total active	0,045	0,056	0,076
<b>Funcția Z</b>	<b>14,754</b>	<b>12,410</b>	<b>13,517</b>
<b>Probabilitatea de faliment</b>	Risc de faliment nu există	Risc de faliment nu există	Risc de faliment nu există

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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.

Conform rezultatelor obținute a funcției Z, demonstrează că la ÎM „Servicii Comunale Glodeni”, pe parcursul perioadei analizate, risc de faliment nu există, însă aceste date nu sunt relevante din motivul „Capitalului propriu” neîntemeiat.

### 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 „Servicii Comunale Glodeni”, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

**Tabelul 43. Calcularea pragului de rentabilitate**

Indicatori		2011	2012	2013
<b>Pragul de rentabilitate</b>	Lei	7 437 894	7 676 448	9 911 791
<b>„Intervalul de siguranță”</b>	%	-80%	-50%	-42%
<b>Influența valoarea vânzărilor</b>	%	-	0,35	0,40
<b>Influența cheltuielilor</b>	%	-	-0,23	-0,37
<b>Influența tarifelor</b>	%	-	0,18	0,05

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- volumul vânzării
- cheltuielile fixe
- tarife

În cazul ÎM „Servicii Comunale Glodeni” modificarea intervalului de siguranță a fost influențată de cheltuielile mari.

### 3.4 Analiza SWOT

#### 3.4.1 Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Specializare, experiență și tradiție pe piața operatorilor serviciilor comunale</li> <li>+ Rol social important în comunitate</li> <li>+ Forță de muncă relativ ieftină</li> <li>+ Repartizarea clară a angajaților pe sectoare</li> <li>+ Sistem de raportare și evidența bine definit</li> <li>+ Inițiative în premierea angajaților</li> <li>+ Creșterea anuală a productivității muncii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atractivitate scăzută a zonei pentru investiții</li> <li>– Rețele învechite și deficiente în exploatare</li> <li>– Capacitate redusă de elaborare a proiectelor</li> <li>– Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat</li> <li>– Implicarea excesiva în controlul operațional</li> <li>– Reducerea din timpul conducerii pentru activități strategice prin implicarea acestora excesiv în controlul zilnic operațional</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Lider pe plan local în prestarea serviciilor comunale;</li> <li>! Posibila creștere a numărului de consumatori;</li> <li>! Profitarea din partea finanțării din fonduri Europene în vederea modernizării infrastructurii</li> <li>! Oportunitate de a lansa bune practici în domeniu de raportare și evidența</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Riscul de a nu trece la proiecte investiționale (în caz de neclaritate în obiectivele strategice)</li> <li>✘ Încetarea finanțării și stagnarea dezvoltării durabile, prin extensie pierderea posibililor consumatori</li> <li>✘ Nivelul de sărăcie din teritoriu și tendința de majorare a tarifelor la servicii</li> <li>✘ Interes insuficient în comparație cu nevoile de investire.</li> </ul>

### 3.4.2 Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Apă de calitate</li> <li>+ Apă uzată epurată corespunzător</li> <li>+ Servicii de alimentare cu apă și de canalizare furnizate 24/24</li> <li>+ Posibilități de creștere a numărului de consumatori</li> <li>+ Proiecte de execuție de alimentare cu apă și de canalizare în proces de implementare și pregătite pentru a fi implementate</li> <li>+ Rețele de alimentare cu apă renovate din materiale performante</li> <li>+ Sistem de distribuție repartizat pe zone de consum.</li> <li>+ Micșorare a pierderilor de apă din sistemul de alimentare cu apă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lipsa sursei proprii de alimentare cu apă destinată consumului uman. Operatorul folosește apă procurată de la fabrica de zahăr.</li> <li>– Costuri mari a apei procurate. Lipsa unui contract pe termen mediu.</li> <li>– Lipsa stației de epurare orășenească. Necesitatea transportării apelor uzate spre tratare la stația de epurare a Fabricii de zahăr. Costuri mari de tratare a apelor uzate.</li> <li>– Lipsa unui Master Plan privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni</li> <li>– Imposibilitatea de manevrare cu procesele tehnologice</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Posibilitatea dezvoltării unui parteneriat public privat cu proprietarul Fabricii de zahăr.</li> <li>! Posibilități de dezvoltare regională a serviciilor de alimentare cu apă (etapa I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Costuri înalte de procurare a apei potabile și de epurare a apelor uzate</li> <li>✘ Lipsa unui Plan de siguranță privind alimentarea cu apă a orașului Glodeni</li> <li>✘ Dependență de starea financiară a furnizorului de servicii, riscuri de deconectare de la sistemul de curent electric al furnizorului de apă.</li> </ul>

### 3.4.3 Marketing și relații cu consumatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+Existența unei subdiviziuni separate, specializate pe lucru cu consumatorii</p> <p>+Program electronic de evidență a consumatorilor – persoane fizice</p> <p>+Nivel înalt de contractare a consumatorilor</p> <p>+Nivel înalt de contorizare a consumatorilor</p> <p>+Sistem bine organizat de colectare a achitărilor curente și a datoriilor de la consumatori</p> <p>+Evaluarea furnizorilor efectuată atât din punct de vedere al prețurilor, cât și al calității, termenelor de livrare etc.</p>	<p>– Lipsa unor proceduri bine definite de lucru cu consumatorii, la fiecare dintre etapele care implică interacțiunea cu aceștia</p> <p>– 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</p> <p>– Utilizarea în procesul de lucru cu consumatorii de documente neactualizate la necesitățile și specificul activității curente ale Întreprinderii</p> <p>– Posibilități limitate ale sistemului de evidență a consumatorilor</p> <p>– Lipsa unui program electronic integrat de evidență a consumatorilor atât persoane fizice, cât și persoane juridice</p> <p>– Lipsa unor campanii permanente de inventariere a stării tehnice a rețelelor interne și a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor</p> <p>– Caracter descentralizat și dezorganizat al procesului de verificare metrologică</p> <p>– Vizibilitate și sensibilizare redusă a consumatorilor și a publicului larg privind activitatea Întreprinderii</p> <p>– Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale</p> <p>– Păstrarea decalajului mare, privind politica tarifară, între categoriile de consumatori</p>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<p>! Existența Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Glodeni</p> <p>! Intrarea în vigoare la 14.09.2014 a Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare<sup>23</sup></p> <p>! Posibilități de extindere a serviciilor în oraș și localitățile adiacente</p>	<p>✗ Prezența fenomenului de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și/sau de canalizare</p> <p>✗ Prezența surselor proprii de apă la o mare parte dintre locuitorii și agenții economici din oraș</p> <p>✗ Evoluția tarifelor direct condiționată de factorii politici</p> <p>✗ 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.)</p> <p>✗ 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</p>

<sup>23</sup> Publicat: 14.03.2014 în Monitorul Oficial Nr. 60-65 art Nr: 123

### 3.4.4 Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+Întreprinderea dispune de un economist calificat</p> <p>+Se efectuează planificarea bugetară și controlul acesteia</p> <p>+Se efectuează analiză economico-financiară a activităților</p> <p>+Întreprinderea dispune de o programă automatizată de evidența contabilă</p> <p>+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</p> <p>+Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate</p>	<p>– Programul automatizat de evidență contabilă nu este complet</p> <p>– Politica de contabilitate este învechită</p> <p>– Lipsa unei strategii investiționale</p> <p>– Nivel scăzut de auto-finanțare a investițiilor</p> <p>– Nivel critic de lichiditate a întreprinderii</p> <p>– Necorespunderea stării mijloacelor fixe reflectate în bilanț cu starea reală a acestora, prin necalcularea anuală a uzurii</p> <p>– Viteza de rotație a datoriilor creditoare este mare</p> <p>– Gestiunea financiară incorectă și neeficientă a patrimoniului public din lipsa bazei legale bine definite de transmitere în gestiunea economică bunurile unității administrativ-teritoriale</p> <p>– Veniturile întreprinderii nu sunt reflectate, în raportul de profit și pierderi, conform planului de conturi</p> <p>– Costurile mari la serviciile de apă și canalizare</p> <p>– Diferență mare dintre tariful pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenții economici, instituții bugetare</p> <p>– Tarifele la serviciile de apă și canalizare nu se aprobă anual</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Procurarea și implementarea unui soft contabil specializat care ar permite evidența financiară integrată</p> <p>! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții</p>	<p>⚡ Risc de insolvabilitate</p> <p>⚡ Risc de primire a amenzilor în cazul controlului financiar</p> <p>⚡ Grad înalt de suportabilitate a tarifului pentru populație</p>

## 4 BENCHMARKING

Analiza benchmarking presupune analiza comparativă a performanțelor unei organizații comparativ cu o altă organizație, care activează în același domeniu de activitate.

Scopul efectuării acestei analize în cadrul lucrării de față, este de a evidenția întreprinderile prestatoare de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, care prin aplicarea unor practici eficiente, au reușit atingerea unor performanțe superioare și de a facilita schimbul de date între acestea, pentru ca în final, prin adaptarea acestor practici verificate, fiecare dintre ele să înregistreze îmbunătățiri în performanța propriei activități.

Importanța acestei metode de analiză este cu atât mai deosebită în domeniul de alimentare cu apă și canalizare cu cât scopul activității acestora nu este unul competitiv, dată fiind situația de monopol deținută în cadrul teritoriului deservit, recunoscută la nivel legal<sup>24</sup>, ci asigurarea unui nivel optim de eficiență în prestarea serviciilor de utilitate publică. Or, pentru întreprinderile ce activează în acest domeniu, analiza benchmarking este cea mai ieftină și eficientă metodă de a îmbunătăți procesele de activitate, prin preluarea practicilor și proceselor care asigură un înalt nivel de eficiență, adaptarea acestora la specificul propriei activități și implementarea acestora în activitatea curentă.

În funcție de modul de desfășurare pot fi deosebite 2 tipuri de benchmarking:

Benchmarking metric – analiza cantitativă a activității întreprinderii într-o perioadă stabilită în comparație cu altă întreprindere, utilizând indicatorii de bază ai activității,

Benchmarking tehnologic – efectuarea de managementul întreprinderii a analizei proceselor de business și compararea acestora cu business procesele întreprinderii țintă.

În cadrul lucrării de față a fost aplicat benchmarkingul metric, prin desemnarea unui șir de indicatori relevanți pentru caracterizarea eficienței activității celor mai importante sectoare din cadrul întreprinderii: management strategic și organizațional, management operațional și tehnic, marketing și relații cu consumatorii și management financiar, inclusiv politica tarifară. Pentru asigurarea comparabilității valorilor indicatorilor selectați, a fost selectat ca perioadă de referință anul 2013, pentru care sunt disponibile datele de la toate întreprinderile. Analiza comparativă a indicatorilor selectați permite evidențierea liderilor la fiecare dintre capitolele enumerate mai sus. Astfel este pusă baza pentru efectuarea individuală, de managementul fiecărei întreprinderi în parte, a benchmarkingului tehnologic.

Pe viitor, se recomandă întreprinderilor care au fost subiectul analizei de față, de a desfășura permanent, cu o periodicitate stabilă, benchmarkingul metric cu alte întreprinderi din domeniu, folosind rețeaua de indicatori propuși mai jos, cu completarea acestora în funcție de propriile necesități. De asemenea, se recomandă monitorizarea permanentă a evoluției ”Indicilor financiari și de producție ai activității întreprinderilor de alimentare cu apă și de canalizare – membre ale Asociației ”Moldova Apă-Canal”” prezentați de aceasta anual, care ar reprezenta o analiză benchmarking la nivel de ramură. Pe viitor, se recomandă aplicarea tehnicii de benchmarking tehnologic, menționată mai sus, prin efectuarea de vizite în teren, observarea proceselor tehnologice, organizarea de programe de interschimb cultural / informațional, interschimb de modele de documente etc.

---

<sup>24</sup> Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008

## Management Strategic și Organizațional

Dat fiind faptul că activitatea ce ține de managementul organizațional și resurse umane într-o întreprindere are un caracter foarte complex și dificil de cuantificat în valori numerice, ne-am propus să selectăm doar indicatorii ce sunt cei mai relevanți pentru ramura dată. Evaluarea indicatorilor și valorile lor țin de elementele analizate în baza informațiilor obținute de la Întreprinderile Municipale. Selectarea lor a fost efectuată reieșind din experiența echipei de consultanți ai Proconsulting SRL și ține de reflectarea cât mai reală a situației întreprinderilor în comparație cu valorile considerate pozitive și a celor ce poziționează o întreprindere față de altele din același sector (Apă-Canalizare).

Astfel, indicatorii selectați pentru analiza comparativă în domeniul Management organizațional sunt:

- Gradul de asigurare cu documentație internă
- Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei
- Eficiența sistemului de raportare intern
- Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere
- Capacitatea de atragere a finanțării externe
- Gradul de formalizare a planificării strategice
- Eficiența delegării sarcinilor

Selectarea acestor indicatori are scopul să reflecte amplasarea fiecărei întreprinderi în comparație cu ceilalți participanți ai subiectului de analiză, luând în considerație principalele aspecte care ilustrează activitatea de management organizațional al unei întreprinderi în materie de planificare, organizare, repartizare, control și raportare. Comparația stării de lucruri la întreprinderile analizate a fost efectuată prin detalierea indicatorilor și divizarea lor pe elemente, în baza cărora au fost atribuite puncte de valoare fiecărui element în parte. Totalul punctelor acumulate au fost prelucrate pentru obținerea indicilor individuali pe fiecare indicator în parte și în cele din urmă s-a apreciat poziționarea întreprinderilor analizate una față de alta. În final, au fost calculați indicii agregați în total pe sectoarele de Management Strategic și Organizațional și pe Gestiunea Resurselor Umane pentru fiecare întreprindere.

Rezultatele ne arată cât de bine sunt utilizate tehnicile și instrumentele din domeniile management și resurse umane pentru promovarea și executarea activităților în întreprindere. În final obținem clasamentul fiecărei întreprinderi în raport cu celelalte.



ÎNTRERINDERA 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” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL													
Gradul de asigurare cu documentație internă	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fișe de post pentru aparatul administrativ</li> <li>✓ fișe de post pentru muncitori</li> <li>✓ regulament intern pe companie</li> <li>✓ regulamente pe secții/sectoare</li> <li>✓ contracte individuale de muncă</li> <li>✓ organigramă</li> <li>✓ regulament de salarizare/premiere</li> <li>✓ contract colectiv de muncă</li> </ul>	1 element = 1 punct	4	3	6	4	3	6	4	5	5	2	5
Gradul de implicare a Fondatorului in dezvoltarea companiei	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ forme de raportare către Fondator</li> <li>✓ raportarea regulată</li> <li>✓ control exercitat de către Fondator</li> <li>✓ participarea managementului ÎM la ședințele Primăriei</li> </ul>	1 element = 1 punct	1	1	4	4	2	1	3	3	3	1	1

ÎNTRINDEREA 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"> <li>✓ rapoarte formalizate</li> <li>✓ raportare regulată</li> <li>✓ operare cu date primare</li> <li>✓ operare cu date secundare</li> <li>✓ datele din rapoarte stau la baza planificării strategice</li> </ul>	1 element = 1 punct	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"> <li>✓ dotarea cu tehnica de calcul</li> <li>✓ automatizarea evidenței personalului</li> <li>✓ rapoarte electronice</li> <li>✓ analize electronice a rezultatelor și a datelor statistice.</li> </ul>	1 element = 1 punct	1	1	3	2	1	2	1	4	3	1	1

ÎNTRERINDERA 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"> <li>✓ existența unității de personal responsabile pentru identificarea și aplicarea la noi surse de finanțare</li> <li>✓ implicarea Fondatorului la atragerea investițiilor în sector și inițierea a noi proiecte</li> <li>✓ aplicarea de sine stătătoare la noi surse de finanțare</li> <li>✓ existența proiectelor cu finanțare externă implementate</li> <li>✓ gradul de deschidere față de partenerii externi</li> </ul>	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"> <li>✓ planuri investiționale</li> <li>✓ bugete anuale</li> <li>✓ planuri pe termen lung (3-5 ani)</li> <li>✓ formalizarea obiectivelor</li> </ul>	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” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Eficiența delegării sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ puține suplینiri de funcții</li> <li>✓ delegări de funcții administrative</li> <li>✓ delegări de funcții operaționale</li> </ul>	1 element = 1 punct	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
<b>Gestiunea Resurselor Umane</b>													
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Mii m3 / angajat		4,65	9,68	5,2	12,7	6,73	3,83	8,2	5,48	n/a	n/a	7,82
Productivitate apa canalizare, mii lei	Mii lei/ angajat		78	59	86	79	86	30	132	76	n/a	n/a	129
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	%		12,3	21,4	30,9	58,6	24,1	n/a	7,3	52,2	35,1	n/a	18,5
Nivelul salariului mediu la apă	Lei/luna		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417
Nivelul salariului mediu la canalizare	Lei/luna		2417	2735	1167	X <sup>25</sup>	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

<sup>25</sup> 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
<b>Indici agregați</b>	<b>0,26</b>	<b>0,08</b>	<b>0,70</b>	<b>0,69</b>	<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>	<b>0,88</b>	<b>0,70</b>	<b>0,11</b>	<b>0,35</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregați pentru Managementul Strategic și Organizațional un pontaj mai mare a obținut ÎM „DPGCL” Fălești cu 0,88. Acest fapt a devenit posibil datorită înregistrării valorilor maxime la 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” Ocnîța 0,11. Astfel, ambele întreprinderi au înregistrat valori pozitive a indicilor agregați doar la doi din șapte indicatori. În rest, aceste întreprinderi au înregistrat valori minime la ceilalți indicatori. Metodologia de calcul a indicilor agregați este prezentată în Anexa 10.

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” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
	<b>GESTIUNEA RESURSELOR UMANE</b>														
<b>Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)</b>												<b>Valori absolute</b>			
Productivitatea apa canalizare, mii m3	0,09	0,66	0,15	1,00	0,33	0,00	0,49	0,19	n/a	n/a	0,45	12,7	3,83	5,84	5,48
Productivitate apa canalizare, mii lei	0,47	0,28	0,55	0,48	0,55	0,00	1,00	0,45	n/a	n/a	0,97	132	30	83,9	79
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	0,90	0,73	0,54	0,00	0,67	n/a	1,00	0,12	0,46	n/a	0,78	58,6	7,3	28,9	24,1
Nivelul salariului mediu la apă	0,16	0,08	0,44	0,00	0,08	0,55	0,35	0,66	0,41	0,03	1,00	4417	1750	2659	2685
Nivelul salariului mediu la canalizare	0,42	0,52	0,00	n/a	0,52	0,74	0,63	0,44	0,45	0,83	1,00	4167	1167	2836	2735
<b>Indici agregați</b>	<b>0,41</b>	<b>0,45</b>	<b>0,34</b>	<b>0,37</b>	<b>0,43</b>	<b>0,32</b>	<b>0,69</b>	<b>0,37</b>	<b>0,44</b>	<b>0,43</b>	<b>0,84</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor agregați Gestiunea Resurselor Umane un pontaj mai mare a obținut ÎM "Gospodăria Comunală" Râșcani cu 0,87. Acest lucru se datorează faptului că ÎM a obținut pontajul maxim la nivelul salariului pe sectoare și la productivitatea în valori bănești.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Dondușeni 0,32. Cu toate că întreprinderea a obținut punctaj maxim la capitolul productivitatea sectoarelor apă-canalizare în valori fizice, ea a înregistrat cele mai mici valori la capitolul fluctuația angajaților și nivelul salariului mediu în sectorul apă. Un moment important ține și de faptul că întreprinderea nu are sector de canalizare (nu se acordă astfel de servicii). Acest fapt în mare măsură a influențat rezultatul final privind media indicilor agregați.

**Management Operațional și Tehnic**

ÎNTREPRINDEREA	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												
<b>Alimentarea cu apă</b>												
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	52,6	40,0	46,6	47,6	54,6	40,5	72,4	46,7	28,4	40,7	33,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m <sup>3</sup> /km/an	4,1	2,3	3,2	4,8	3,0	1,6	10,0	5,0	1,1	1,1	2,0
Consum specific de energie electrică per 1 m <sup>3</sup> de apă dobândită	kw/h/m <sup>3</sup>	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24

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 <sup>3</sup>	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87
Utilizarea capacității de producție apă	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	90	84	89	94 <sup>26</sup> / <sub>27</sub>	79	60	75	86	94	61,9	69
<b>Evacuarea apelor uzate</b>												
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m <sup>3</sup>	1,35	1,43	1,38	-	0,46	0,23	0,81	0,98	-	1,58	0,62
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62

<sup>26</sup> Pentru orașul Cimișlia

<sup>27</sup> 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 m<sup>3</sup>/km/an**, reprezintă raportarea volumului de pierderi per lungime de rețele de alimentare cu apă într-o anumită perioadă, și se calculează după formula:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri per 1km de rețea, mii m}^3/\text{km/an} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3 - \text{Volumul apei facturate, mii m}^3}{\text{Lungimea rețelelor de alimentare cu apă, km}}$$

*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/m<sup>3</sup>/km/an pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 1,1mii/m<sup>3</sup>/km/an pentru or. Glodeni, valoarea mediană de 3,0mii/m<sup>3</sup>/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 m<sup>3</sup> de apă dobândită, kW/h/m<sup>3</sup>**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei dobândite/captate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa dobândită, kW /h/m}^3 = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică, sist. apă kW /h}}{\text{Volumul apei dobândite, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m<sup>3</sup> de apă dobândită, kW/h/m<sup>3</sup> 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/m<sup>3</sup> pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,03 kW/h/m<sup>3</sup> pentru Glodeni, valoarea mediană de 1,32 kW/h/m<sup>3</sup> s-a înregistrat pentru Edineț. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru distribuție în oraș. Dacă excludem indicii orașului Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 0,81 kW/h/m<sup>3</sup>.

4. **Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă facturată, kW/h/m<sup>3</sup>**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei facturate, și se calculează după formula:

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

Consumul specific de energie electrică per un m<sup>3</sup> de apă facturată, kW/h/m<sup>3</sup> este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,8 kW/h/m<sup>3</sup> pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 0,04 kW/h/m<sup>3</sup> pentru Glodeni, valoarea mediană de 2,59 kW/h/m<sup>3</sup> s-a înregistrat pentru Basarabeasca. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru transportare. Dacă excludem orașul Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 1,7 kW/h/m<sup>3</sup>.

**Concluzie:** Indicatorul respectiv poate fi comparat în condițiile respectării următoarelor caracteristici tehnici a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare: adâncimea/înălțimea de pompare, materialul conductelor. Dar pentru cazul dat se poate de analizat raportul comparativ dintre orașele incluse în analiza diagnostic. Este important de utilizat consumul specific al curentului electric pentru 1m<sup>3</sup> de apă facturată, deoarece încorporează și pierderile de apă pe rețea.

**Recomandare:** Necesită de luat în considerație că consumul de energie total pentru asigurarea alimentării cu apă/apă uzată a consumatorilor nu trebuie să depășească 15-20% din costuri. Din acest motiv se recomandă de a întreprinde măsuri pentru micșorarea pierderilor de apă, prin aceasta contribuind la micșorarea necesității de utilizare a pompelor. Nu se recomandă de a înlocui pompele în cazul existenței a pierderilor de apă care depășesc 30%. Cu acest scop se analizează pierderile de apă pe tronsoane și numai atunci se decide de a investi în înlocuirea pompelor.

5. **Utilizarea capacității de producție apă, %**, reprezintă raportul dintre volumul de apă extras/ dobândit și capacitatea de proiect a instalațiilor de captare/dobândire, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție apă} = \frac{\text{Volumul de apă dobândit, m}^3/\text{an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a surselor de apă, m}^3/\text{an}} \times 100\%$$

Utilizarea capacității de producție apă, % este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%. Valoarea maximă a acestui indicator este de 81,8 % pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 10,4% pentru Ocnița, valoarea mediană de 35,1 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

**Concluzie:** *Utilizarea capacităților de producție sub nivelul stabilit de proiect este o problemă serioasă în activitatea sectorului de alimentare cu apă și de canalizare din motivul costurilor înalte de întreținere a sistemului. Politica investițională de renovare a infrastructurii practică în țară nu contribuie la redresarea situației financiare a operatorului, prin diferite mecanisme de dezvoltare economică a sectorului.*

**Recomandare:** *În procesul de negocieri cu potențialul investitor, de argumentat necesitatea utilizării a unei părți al investiției pentru petrecerea lucrărilor de extindere pentru a crește gradul de utilizare a capacității de producție.*

6. **Consum mediu de apă per persoană zi, litri/per/zi**, reprezintă raportul dintre volumul de apă facturat pentru populație și numărul de persoane deservite, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de apă per persoană zi, litri / pers / zi} = \frac{\text{Volumul de apă facturat pentru populație, m}^3 \text{ zi}}{\text{Numărul persoanelor deservite, pers}} \times 1000$$

Consumul specific de apă per persoană zi, reprezintă indicatorul care denotă nivelul cererii de apă în zona deservită. Acest indicator trebuie să se încadreze în grila 95 ÷ 125 litri persoană/zi sau să tindă spre 125 litri/persoană/zi.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 42,6 litri/pers/zi pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 15,9 litri/pers/zi pentru Ocnița, valoarea mediană de 26,4 litri/pers/zi s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

**Concluzie:** *Consumul de apă pentru 1 locuitor este cu mult sub nivelul optim și rațional necesar pentru un trai decent și sanitar al populației.*

**Recomandare:** *Operatorului să întreprindă un Studiu de caz și să evalueze consumul real al populației și respectiv motivul unui consum atât de mic. Obținerea unui tablou realist al consumului de apă ar permite o planificare mai eficientă a programului de dezvoltare a sistemului de alimentare cu apă și respectiv a sistemului de canalizare și de epurare a apelor uzate.*

7. **Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %**, reprezintă ponderea gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă din numărul total de gospodării din zona deservită, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, \%} = \frac{\text{Numărul gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă}}{\text{Numărul total de gospodării din zona de deservire}}$$

Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %, este indicatorul care definește intensitatea de conectare la serviciu în zona de deservire. Valoarea acestui indicator trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 94% pentru Glodeni și Cimișlia, valoarea minimă a indicatorului este 60% pentru Donușeni, valoarea mediană de 84 % s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

**Concluzie:** Acest indicator este important pentru analiza necesității de a investi în sistem. În corelare cu indicatorul ”Consumul de apă pentru 1 persoană și zi” permite de a crește eficiența sistemelor existente și de a calcula eficiența investiției și gradul de recuperare în caz de împrumut. Corectitudinea calculării acestor 2 indicatori va permite Operatorului de servicii să poată asigura suportabilitatea tarifului și realiza o investiție mai eficientă.

**Recomandare:** Organizarea lucrului pentru creșterea credibilității datelor colectate și actualizarea lor periodică.

**Pentru activitatea de canalizare s-au analizat 4 indicatori:**

1. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m<sup>3</sup>
2. Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată facturată, kW/h/m<sup>3</sup>
3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %
4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %

1. **Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m<sup>3</sup>.** 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 m<sup>3</sup> de apă uzată recepționată de SE, kW/h/m<sup>3</sup> 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/m<sup>3</sup> pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,23 kW/h/m<sup>3</sup> pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,98 kW/h/m<sup>3</sup> s-a înregistrat pentru Fălești.

2. **Consum specific de energie electrică per 1 m<sup>3</sup> de apă uzată facturată, kW/h/m<sup>3</sup>,** 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 m<sup>3</sup> de apă uzată facturată, kW/h/m<sup>3</sup> 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/m<sup>3</sup> pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 0,23kW/h/m<sup>3</sup> pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,86 kW/h/m<sup>3</sup> 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

ÎNTRERINDERA 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” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
<b>Alimentarea cu apă (indici agregați)</b>												<b>Valori fizice</b>				
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 <sup>3</sup> /km/an	0,66	0,87	0,76	0,58	0,79	0,94	0,00	0,56	1,00	1,00	0,90	10,0	1,1	3,5	3,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m <sup>3</sup>	0,67	0,36	0,23	0,36	0,64	0,52	0,46	0,30	1,00	0,00	0,49	2,4	0,03	1,3	1,3
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	0,65	0,46	0,27	0,39	0,60	0,59	0,00	0,33	1,00	0,15	0,61	4,8	0,04	2,6	2,6
Utilizarea capacității de producție apă	%	0,18	0,63	1,00	0,11	0,27	0,36	0,37	0,38	*	0,00	0,35	81,8	10,4	36,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	0,89	0,39	0,77	0,23	1,00	0,18	0,31	0,68	0,24	0,00	0,86	42,6	15,9	29,4	26,4
Gradul de acces a populației la serviciile de	%	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” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
alimentare cu apă																
<b>Media indicilor agregati</b>		<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	<b>0,64</b>	<b>0,46</b>	<b>0,61</b>	<b>0,47</b>	<b>0,23</b>	<b>0,51</b>	<b>0,87</b>	<b>0,27</b>	<b>0,65</b>				
<b>Evacuarea apelor uzate (indici agregati)</b>												<b>Valori fizice</b>				
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m <sup>3</sup>	0,17	0,11	0,15	*	0,83	1,00	0,57	0,44	*	0,00	0,71	1,6	0,2	1,0	1,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m <sup>3</sup>	0,57	0,17	0,00	*	0,91	1,00	0,78	0,70	0,76	0,35	0,85	2,9	0,2	1,3	0,9
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	0,01	1,00	0,37	*	*	0,17	0,38	0,00	*	0,24	0,18	41,6	4,1	15,1	13,0
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	0,02	0,72	0,53	0,02	0,00	0,06	0,04	0,34	1,00	0,36	0,31	78,0	25,0	41,1	41,5
<b>Media indicilor agregati</b>		<b>0,19</b>	<b>0,50</b>	<b>0,26</b>	<b>0,02</b>	<b>0,58</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,37</b>	<b>0,88</b>	<b>0,24</b>	<b>0,51</b>				



### **Comentarii:**

Conform indicilor agregați pentru sistemul de alimentare cu apă un pontaj mai mare au obținut ÎM "Gospodăria Comunală" Rîșcani cu 0,65 și "Gospodăria Comunal Locativă" Călărași cu 0,64. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" 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 eficăce în relațiile cu aceștia

Deoarece consumatorii au din ce în ce mai puțin timp, existența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care să permită deservirea fiecărui consumator direct și într-o singură locație, fără a-i solicita să se deplaseze în diferite locații sau să se întoarcă în alte intervale de timp, ar asigura un nivel optim de satisfacție a acestora.

În cadrul Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare<sup>28</sup> se recomandă autorităților administrației publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru și să le coordoneze în mod obligatoriu cu autoritatea publică centrală de specialitate. Existența unui Regulament privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare local va asigura baza legală secundară pentru desfășurarea activității întreprinderii. În plus, descrierea procesuală desfășurată a fiecărei etape de activitate a prestatorului, va asigura unitatea în acțiune la fiecare dintre aceste etape.

Conform Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, furnizorul poate livra apă numai în baza unui contract scris, încheiat cu consumatorul, acesta stabilind relațiile dintre furnizor și consumator privind prestarea și achitarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare. Nivelul de contractare a consumatorilor prezintă un factor decisiv în procesul de activitate a furnizorului de servicii de alimentare cu apă și canalizare. Or, stabilirea clară și definită a termenilor și a condițiilor de prestare a serviciilor asigură reducerea riscurilor.

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.

<b>ÎNTRERINDEREA</b>	<b>Indicator</b>	<b>Calcul indicator</b>	<b>ÎM „DPAC” Anenii Noi</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca</b>	<b>ÎM „GCL” Călărași</b>	<b>ÎM „Servicii Publice” Cimișlia</b>	<b>ÎM „Servicecom” Criuleni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Dondușeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Edineț</b>	<b>ÎM „DPGCL” Fălești</b>	<b>ÎM „Servicii Comunale” Glodeni</b>	<b>ÎM „Apă-Canal” Ocnîța</b>	<b>ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani</b>
<b>DENUMIRE INDICATOR</b>													
Departament comercial (de lucru cu consumatorii)	DA/NU	<b>DA – 1</b> <b>NU – 0</b>	<b>DA</b>	<b>NU</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>DA</b>	<b>NU</b>	<b>DA</b>
			1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Ghișeu unic	DA/NU	<b>DA – 1</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>DA</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>	<b>NU</b>

<sup>28</sup> Nr. 303 din 13.12.2013 (Publicat: MO al RM Nr. 60-65 din 14.03.2014, art. 123. Data intrării în vigoare: 14.09.2014)

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” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR				DA <sup>29</sup>	NU	DA <sup>30</sup>	NU	DA <sup>31</sup>	DA <sup>32</sup>	DA <sup>33</sup>	DA <sup>34</sup>	NU	NU	
			NU – 0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Regulament local privind folosirea sistemelor comunale de AC		DA/NU	DA – 1 NU – 0	1 0	0 1	1 1	0 0	0 0	1 1	1 1	1 1	1 1	0 0	0 0
Automatizarea evidenței consumatorilor	PF	DA/NU	DA – 1 NU – 0	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
	PJ		DA – 1 NU – 0	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	0 1	1 1
Nivel de contractare	PF	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PF}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100

<sup>29</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Anenii Noi Nr. 5/4 din 15.10.2003, disponibil în limbile română și rusă

<sup>30</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

<sup>31</sup> Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă - Canal" or. Donușeni, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Donușeni Nr. 11/2 din 14.03.2008

<sup>32</sup> Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003, disponibil doar în limba rusă

<sup>33</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Fălești Nr. 08/13 din 29.09.2008

<sup>34</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011

<sup>35</sup> Program Infosapr

<sup>36</sup> Excel

<sup>37</sup> Program de evidență contabilă 1C

<sup>38</sup> Program special

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” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR														
a consumatorilor			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ \hat{in}reg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	PJ	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ \hat{in}cheiate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100
				$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ \hat{in}reg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	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
				$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ \hat{in}reg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98
	PJ	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100
				$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ \hat{in}reg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<b>Indici agregați</b>				<b>0,84</b>	<b>0,64</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,78</b>	<b>0,81</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>	<b>0,78</b>

**Comentarii:**

Dintre cele 11 întreprinderi, 9 dispun de secții speciale, la nivelul cărora e concentrat, în multe cazuri doar parțial, procesul de lucru cu consumatorii. ÎM „GCL” Călărași ocupă o poziție specială, datorită existenței în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care asigură canalizarea într-un singur punct a tuturor proceselor care presupun contactul nemijlocit cu consumatorul.

Regulamentul local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare a fost elaborat și aprobat la nivelul a 6 orașe dintre cele analizate, în cele mai dese cazuri acesta fiind o copie mai mult sau mai puțin fidelă a Regulamentului local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Chișinău. Nivelul redus de publicare a acestuia nu asigură un nivel satisfăcător de cunoaștere a prevederilor acestuia de către categoriile de beneficiari vizați de conținutul său. O altă problemă rezidă în nivelul foarte redus de cunoaștere a

conținutului regulamentului de către angajații întreprinderii, determinat și determinant al unui nivel redus de aplicare a prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderilor. Astfel, se impune revizuirea conținutului regulamentului, fie elaborarea acestuia acolo unde acesta lipsește, luând în vedere specificul de activitate al fiecărei întreprinderi, publicarea acestuia, precum și aplicarea și respectarea prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderii.

Toate întreprinderile analizate au organizată evidența automată a consumatorilor, atât persoane fizice, cât și persoane juridice, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Ocnița, unde automatizarea evidenței consumatorilor – persoane juridice a fost inițiată doar recent, odată cu achiziționarea softului de evidență contabilă 1C. Funcționalitatea redusă a programelor de evidență a consumatorilor instalate determină necesitatea adaptării acestora la specificul și necesitățile activității fiecărui operator în parte. Integrarea modulului de evidență a consumatorilor cu programul de evidență contabilă, recomandat a fi instalat la fiecare întreprindere, va asigura canalizarea fluxurilor și stocurilor de informații și facilitarea procesului de gestionare și control al acestora.

La capitolul de contractare, așa cum, la o mare parte dintre întreprinderile analizate, nu este dusă evidența contractelor încheiate cu consumatorii, inclusiv a celor cu termenul expirat, datele furnizate prezintă un grad mai mic sau mai mare de eroare. Or, întreprinderile care au declarat că au încheiate contracte cu 100% dintre consumatori, nu dispun de date concrete referitoare la numărul contractelor cu termen expirat, astfel încât să fie posibilă evaluarea % de contracte existente, valabile în momentul efectuării analizei. În aceste circumstanțe se recomandă tuturor întreprinderilor analizate introducerea unui sistem strict de evidență a contractelor încheiate, cu ținerea unor liste a consumatorilor cu care (nu) există încheiate contracte, cu menționarea obligatorie a datei de încheiere și a datei expirării valabilității contractului, conform termenului stipulat în cadrul acestuia. Pentru comoditate și accesibilitate, este recomandabilă ținerea evidenței separate pe categorii de servicii prestate de întreprindere. Această măsură va permite urmărirea permanentă și reîncheierea la timp a contractelor. Introducerea acestor date în baza de date electronică a consumatorilor va asigura automatizarea procesului de generare a listelor consumatorilor cu care e necesar de reîncheiat contractul.

Nivelul de contorizare a consumatorilor – persoane fizice depășește pentru toate întreprinderile analizate, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, nivelul de 90%, iar pentru consumatorii – persoane juridice în 100% dintre cazuri este organizată evidența contorizată a consumului de apă.

Per general, conform valorii indicilor agregați calculați, poziția de frunte la capitolul marketing este deținută de **ÎM „Servicii Comunale” Glodeni** și **ÎM „Apă-Canal” Edineț**, cu un scor total de 0,88 puncte iar la latura opusă se află **ÎM „Apă-Canal” Ocnița**, cu un scor de 0,52 puncte.

Per general, analiza – diagnostic la capitolul de marketing, a celor 11 întreprinderi, a scos în evidență necesitatea unei serii de măsuri care trebuie luate de toate întreprinderile:

- ! *Ajustarea bazei de date a consumatorilor*
- ! *Ajustarea sistemului de facturare*
- ! *Înnoirea și actualizarea termenilor și condițiilor generale de furnizare a serviciilor*
- ! *Revizuirea contractelor individuale încheiate cu consumatorii*
- ! *Diversificarea și perfecționarea modalităților de interacțiune cu consumatorii și cu publicul larg.*

## **Management Financiar**

În cadrul analizei benchmarking efectuată pentru 11 Întreprinderi Municipale, au fost selectați câțiva indicatori principali ce permit analiza și concluzionarea situației financiare a fiecărei Întreprinderi în parte, calcularea indicilor individuali și compararea indicatorilor între Întreprinderile analizate. Perioada de referință a indicatorilor este anul 2013 (ultima perioadă de efectuare a Analizei Diagnostic).

ÎNTRERINDEREA DENUMIRE INDICATOR	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” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
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	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,76	0,17	1,00	0,63	0,49	0,67	0,59	0,70	0,51	0,00	0,67
Marja profitului brut la serviciul de canalizare	%		-25	43	48	-	2	11	17	28	-1	93	28
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,00	0,58	0,62	-	0,23	0,31	0,36	0,45	0,20	1,00	0,45
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
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,14	0,04	0,11	0,76	0,00	0,28	0,19	0,00	0,10	0,23	0,21
Durata de recuperare a	zile		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32

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													
creanțelor	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Durata de plată a datoriilor creditoare	zile		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Nivelul de îndatorare	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Indici agregați			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

**Comentarii:**

În cadrul analizei de benchmarking, la compartimentul de management financiar s-au analizat 8 indicatori principali:

1. Automatizarea evidenței contabile;
2. Planificarea și Bugetarea;
3. Marja profitului brut la serviciu de apă;
4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare;
5. Lichiditatea curentă;
6. Durata de recuperare a creanțelor;
7. Durata de plată a datoriilor creditoare;
8. Nivelul de îndatorare.

1. **Automatizarea evidenței contabile** – la analiza acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

- a. **DA** - în cazul Întreprinderilor Municipale ce dețin program specializat în automatizarea evidenței contabile cum ar fi 1C;
- b. **NU** – în cazul întreprinderilor la care evidența contabilă se ține manual pe suport de hârtie;

- c. **P** – în cazul întreprinderilor la care o parte din operațiunile contabile sunt efectuate automatizat cu suportul unui alt soft decât 1C, iar o parte sunt efectuate manual pe suport de hârtie.

Din 11 Întreprinderi Municipale: 5 sunt automatizate sau în proces de automatizare în programul contabil 1C pe care îl dețin; 4 nu sunt automatizate; iar 2 sunt parțial automatizate.

**2. Planificarea și Bugetarea** – la analiza și acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

- a. **DA** – în cazul Întreprinderilor Municipale ce își planifică veniturile și cheltuielile pe activități și elaborează bugete;  
b. **NU** – în cazul întreprinderilor Municipale cu nu planifică veniturile și cheltuielile pe activități și nici nu elaborează bugetele;  
c. **P** – în cazul întreprinderilor ce își planifică doar veniturile și cheltuielile pe activități.

Planificare și bugetarea la 7 Întreprinderi –se efectuează parțial sub formă de plan de producere fiind planificate doar veniturile și cheltuielile serviciilor prestate iar la 4 Întreprinderi –nu se efectuează.

**3. Marja profitului brut la serviciu de apă** – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de apă și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{ap\acute{a}} = \frac{Vinz_{ap\acute{a}} - Cost_{ap\acute{a}}}{Vinz_{ap\acute{a}}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de apă a fost obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi cu 29% urmată de ÎM „DPGCL” Fălești cu 22%, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de apă este obținută la ÎM „Apă-Canal” Ocnîța 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” Ocnîța 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 bilanș. Se calculează ca raport între activele circulante și totalul datoriilor pe termen scurt. Cu cât valoarea sa este mai mare, cu atât compania are o capacitate mai mare de a-și plăti datoriile curente fără sa apeleze la resurse pe termen lung sau la noi împrumuturi. O valoare subunitară înseamnă ca firma are nevoie să se împrumute sau să vândă o parte din activele imobilizate pentru a-și plăti datoriile și a evita falimentul. Formula de calcul al acestui indicator este următoarea:

$$Lichiditatea\ curent\acute{a} = \frac{Active\ circulante}{Datorii\ pe\ termen\ scurt}$$



Valoarea maximă a acestui indicator este de 6,16 ce este înregistrată la ÎM „Servicecom” Criuleni, iar valoarea minimă este de 0,18 ce este înregistrată la ÎM „DPGCL” Fălești și este cauzată de valoarea mijloacelor fixe primite de la APL și reflectate la datoriile de termen scurt.

**6. Durata de recuperare a creanțelor** – indică ritmul încasării creanțelor concretizate în clienți, debitori. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât creanțele se încasează mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care Întreprinderea recuperează creanțele.

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

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:

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

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:

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

La acest indicator, 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” Ocnița 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

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” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 <sup>39</sup>	1,0	0,6	0,8	1,1	3,8	0,7	1,2
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	%	8,4	4,7	5,7	2,2 <sup>17</sup>	4,9	4,2	6,2	4,9	8,6	8,2	6,3
Acoperirea costurilor de tarif apă		1,13	0,74	1,1	0,99	0,9	1,24	0,94	1,07	0,99	0,78	0,95
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată		0,64	0,87	1,02	-	1,09	1,16	1,1	1,04	0,99	0,82	0,82
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă		1,0	0,9	1,03	0,84	1,08	0,99	0,81	1,34	0,92	0,94	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată		0,63	1,02	1,09	-	1,62	1,03	0,93	1,33	1,0	0,95	0,94
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă		2,77	4,0	1,7	1,5	3,26	2,36	2,01	3,23	4,16	2,37	2,34

<sup>39</sup> Numai pentru serviciul apă

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
DENUMIRE INDICATOR												
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:

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

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat tarifele aprobate și consumurile efective de servicii. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 3,8% pentru Glodeni (depășește pragul de 3%) , valoarea minimă a indicatorului este 0,6% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 1,% s-a înregistrat pentru Criuleni.

**2. Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)**

Reprezintă indicatorul ce arată capacitatea de plată a consumatorilor, și se calculează după formula:

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

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat costurile serviciilor și un consum calculat de 125 litri/persoană/zi. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 8,6% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 4,2% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 5,7% s-a înregistrat pentru Călărași.

### 3. Acoperirea costurilor de tarif apă

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă, lei/m}^3}{\text{Costul apei, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,99 s-a înregistrat pentru Glodeni și Cimișlia.

### 4. Acoperirea costurilor de tarif apă uzată

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă uzată, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă uzată} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă uzată, lei/m}^3}{\text{Costul apei uzate, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

### 5. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă} = \frac{\frac{\text{Venituri apă, lei}}{\text{Volumul de apă facturată, m}^3}, \text{ lei/m}^3}{\text{Tariful mediu apă aprobat apă, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,9 s-a înregistrat pentru Criuleni.

### 6. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată} = \frac{\frac{\text{Venituri apă uzată, lei}}{\text{Volumul de apă uzată facturată, m}^3}, \text{ lei/m}^3}{\text{Tariful mediu aprobat apă uzată, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

#### **7. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă**

Reprezintă indicatorul ce arată diferența dintre tariful apă aprobat pentru populație și agenți economici, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă} = \frac{\text{Tariful apă aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,16 pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 1,5 pentru Cimișlia, valoarea mediană de 2,37 s-a înregistrat pentru 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:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată} = \frac{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,42 pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 2,08 pentru Edineț, valoarea mediană de 2,5 s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ Calcularea indicilor agregați

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
DENUMIRE INDICATOR															
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Acoperirea costurilor de tarif apă	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă	0,52	0,06	0,92	1,00	0,34	0,68	0,81	0,35	0,00	0,67	0,68	4,16	1,5	2,7	2,37
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată	0,71	0,27	0,91	*	0,00	0,31	1,00	0,82	0,23	0,92	0,82	4,42	2,08	3,02	2,5
<b>Media indicilor agregați</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,67</b>	<b>0,69</b>	<b>0,56</b>	<b>0,68</b>	<b>0,59</b>	<b>0,72</b>	<b>0,25</b>	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>				

**Comentarii:**

Conform indicilor 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.

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

## ANEXE

Anexa 1. Tabel global al prețurilor pentru funcționarea mecanismelor și utilajului și altor lucrări pentru prestarea serviciilor de Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” pe una oră/lei la data de 01.01.2013

No	Denumirea mecanismelor	Capacitatea, puterea	Preț cu carburanți	TVA	Preț total
1.	Tractor T-40 cu agregat de asanare - agenți economici - persoane fizice	40 40	214-68 283-33 283-33	42-94 56-67 41-67	260-00 340-00 250-00
2.	Agregat de asanare - agenți economici - persoane fizice		59-15 33-52	11-83 1-23	70-00 40-00
3.	Tractor MTZ-80	80	300-00	60-00	360-00
4.	Tractor T-16 SR-02, turla	16	166-67	33-33	200-00
5.	Tractor T- 25(lopata, mătură)	25	166-67	33-33	200-00
6.	Tractor T-25 - ПТС	25	166-67	33-33	200-00
7.	Tractor IUMZ-6 –ЭО-26-21; 21,50m3/oră	80	300-00	60-00	360-00
8.	Tractor DT-75 66 m 3	75	333-33	66-67	400-00
9.	Compresor CS -05	80	308-33	61-67	370-00
10.	Agregat de sudat ADD-305-U-1		225-00	45-00	270-00
11.	GAZ-53-KO-413;a. 1984(35 km-8,75 lit)	25	250-00	50-00	300-00
12.	GAZ-53-KO-413;a. 1987	25	227-02	45-40	270-00
13.	GAZ-53-3507-425(samos)(30 km -8,75 lit)	25	208-33	41-67	250-00
14.	GAZ-53 CKM (asanare)(40 km-10,0 lit)	25	247-42	49-48	300-00
15.	GAZ-53-831 (bort.) (40 km-8,8 lit)	22	223-69	44-74	270-00
16.	VAZ-2121 NIVA (50 KM-6,0 lit)	12	177-63	35-53	210-00
17.	VAZ-21214 LADA	12	181-20	36-24	220-00
18.	Remorca 2- ПТС 4 tone		4-75	0-95	20-00
19.	Remorca 1- ПТС 2 tone		2-65	0-53	10-00
20.	ACRC-HD-19-180B+T-40 inclusiv ACRC-HD-19-180B Motocosilca		350-00 141-67	70-00 28-33	420-00 170-00
21.	Tractor IUMZ 2757M2		208-33	41-67	250-00
22.	Gazonocosilca „Дружба -61”		97-83	19-57	120-00
23.	Sudor (elec., gaz), V cat. (1,3x1, 4x1, 1x1, 265)		38-151		40-00
24.	Lăcătuș, IV cat		33-364		40-00
25.	Electric, V cat		38-151		40-00
26.	Hamal, I cat		21-93		20-00
27.	Lucrător la cimitir, I cat		16-72		20-00
28.	Controlor		27-68		30-00
29.	Alimentarea cu apă potabilă, în mijlociu - populația - agenții economici	1m3-lei 1m3-lei 1m3-lei	23-61 13-20 54-83	10-97	13-20 70-00
30.	Evacuarea apelor reziduale, în mijlociu	1m3-lei	24-98		



	- populația - agenții economici	1m3-lei 1m3-lei	13-68 52-99	10-60	13-68 70-00
31.	Deservirea tehnică a blocurilor locative	1m2-lei	0-33	0-007	0-40
32.	Plata pentru chirie	1m2-lei	0-21		0-21
33.	Transportarea gunoiului - blocurile locative - sectorul particular - agenții economici - la gunoiște cu transportul personal	1 pers.- lunar 1 pers.- lunar 1m3	6-05 12-10 114-21 55-48	22-842 11-096	6-05 12-10 140-00 70-00
34.	Montarea robinetului nou în locul celui defectat	lei	92-54	18-51	110-00
35.	Repararea robinetului defectat, care provoacă scurgerea apei, după puțină	lei	93-37	18-67	110-00
36.	Montarea contorului nou în locul celui defectat	lei	99-96	19-99	120-00
37.	Repararea contorului de apă, care falsifică datele de indicator	lei	43-52	8-70	60-00
38.	Montarea boilerului(50-80 lit)pentru încălzirea apei în baie și pieselor de legătură polister ci fibre de aluminiu	lei	317-34	63-47	380-00
39.	Montarea vasului de closet nou în locul celui defectat	lei	296-84	59-37	360-00
40.	Prețurile la rechizitele de birou și altor lucrări ce sunt legate de oformarea documentelor: - eliberarea certificatelor - xerocopie(pentru fiecare foaie) - aplicarea ștampilei - eliberarea locului la cimitir pentru înmormântare	lei	5-00 1-00 5-00 10-00		5-00 1-00 5-00 10-00
41.	Plata pentru expedierea contoarelor la control metrologic. Or. Bălți	lei	105-07	21-01	130-00
42.	Material AntiDerapant	1m3-lei	173-49		170-00
43.	Deconectarea consumatorului de la apeduct Persoane fizice, țevi de metal țevi de metaloplast	lei	200-92 167-55	- 17-41	200-00 180-00
44.	Condițiile tehnice pentru conectare la rețelele centrale de apeduct - populația - agenții economici	lei	106-14 242-70	4-60 13-44	110-00 260-00
45.	Reconectarea consumatorului la rețea Persoane fizice, țevi de metal țevi de metaloplast	lei	240-28 200-00	29-16	270-00 200-00

**Sursa: Î.M „Servicii Comunale Glodeni”**

Anexa 2. Extrase din documente care reflectă planificarea strategică și sistemul de raportare și evidență

Planul de producere pe ÎM ”Servicii Comunale Glodeni pe anul 2013

APROBAT:  
 Directorul Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”  
 -V. Bodișteanu  
 \_\_\_\_\_  
 2013

PLANUL  
 de producere pe Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”  
 pe anul 2013

Nr.	Denumirea indicilor și sectoarelor	u/ m	% C6: C5	Fact a.2012	Planul a.2013	Inclusiv pe trimestru			
						I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ÎN TOTAL PE ÎNTRINDERE</b>									
	Venituri	lei	113,7	9323843	10603967	3891059	1842750	1842596	3026662
	Cheltuieli	lei	109,7	9323583	10228779	3825077	1734802	1764656	2904244
	(-) Beneficiu (-) Pierdere	lei		+260	+374888	-6982	+107948	+77910	+122418
Inclusiv pe compartimente:									
<b>I. APEDUCT</b>									
1.1	Volumele de apă livrată de Fabrica Zahăr	m <sup>3</sup>	100,0	151768	151768	34858	36960	36060	36060
1.2	Volumele de apă livrată consumatorului	m <sup>3</sup>	132,4	91774	121527	24250	32426	32426	32425
1.3	Pierderile de apă	m <sup>3</sup>	50,4	39994	30241	10608	3634	3634	3635
1.4	Inclusiv pe traseu	m <sup>3</sup>	73,2	11931	8738	3065	1891	1891	1891
1.5	-> R1.3 R1.1	%	50,4	39,53	19,93	30,4	10,1	10,1	10,1
1.6	Venituri de la realizare	lei	128,0	2022493	2590954	523129	689293	689294	689238
1.7	Coefficientul pe venit			1,0	1,0	0,2019	0,2660	0,2661	0,2660
1.8	Peejul 1m <sup>3</sup> de apă reziduală consumatorilor în mijlociu conform veniturii	m <sup>3</sup> /ci	96,7	22,05	21,32	21,57	21,26	21,26	21,26
1.9	Cheltuieli în total	lei	110,1	2240635	2487375	559200	636128	636130	636117
1.10	Din care cheltuielile de pe sectoare	lei	111,3	2140631	2394417	533539	620296	620298	620284
1.11	Pierderile de pe traseu	lei	73,2	106007	-73158	-25661	-15832	-15832	-15833
Inclusiv:									
1.12	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei		-117138	+123379	28911	32821	32821	32820
<b>II. CANALIZAREA</b>									
2.1	Volumele de apă reziduală colectată de la abonați	m <sup>3</sup>	130,3	79290	103314	20969	27438	27438	27439
2.2	Volumele de apă reziduală evacuată la Fabrica de Zahăr	m <sup>3</sup>	131,2	71360	95600	19044	24852	24852	24852
3	Pierderile de apă reziduală colectată de la abonați (SNR=10%)	m <sup>3</sup> %	122,5 94,0	7930 10,0	9714 9,4	1955 9,3	2586 9,4	2586 9,4	2587 9,4
2.4	Venituri de la evacuarea apelor reziduale	lei	126,4	1950686	2465664	503785	653942	653942	653994
2.5	Peejul 1m <sup>3</sup> de apă reziduală colectată de la abonați	lei	97,0	24,60	23,86	23,99	23,83	23,83	23,83
2.6	Cheltuieli în total	lei	142,0	1653311	2348251	479412	622946	622945	622948
2.7	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei	39,5	+297375	+117413	+24374	+30956	+30997	+34046
<b>III. ADMINISTRAREA IMOBILULUI</b>									
3.1	Deservirea tehnică	m <sup>2</sup>	126,6	573549	725737	143339	194140	194140	194140
	" prețul 1m <sup>2</sup> =0,33 lei	lei	126,6	189205	239500	47331	64066	64067	64061
3.2	Chiria	m <sup>2</sup>	100,0	29390	29390	7347	7348	7347	7348
	" prețul 1m <sup>2</sup> =0,21 lei	lei	100,0	6172	6172	1542	1544	1543	1543
3.3	Costurile Starea 2/2	lei	100,0	39516	39516	14879	14879	14879	14879
3.4	Venituri de la „Administrarea imobilului”	lei	119,7	254893	305188	63722	80489	80488	80489
	Coefficientul pe venit		-	1,0	1,0	0,2088	0,2637	0,2637	0,2638
3.5	Cheltuieli în total	lei	189,1	153724	220555	60683	76656	76655	76656
3.6	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei	14,4	+101169	+14533	3034	3833	3833	3833
<b>IV. CURĂȚENIA SANITARĂ</b>									
4.1	Evacuarea gunoialului	m <sup>3</sup>	157,4	3876	6100	1292	1713	1653	1442
	Inclusiv cu transport propriu	m <sup>3</sup>	227,3	41	100,0	15	40	30	15
4.2	Venituri de la transportarea gunoialului	lei	164,7	305983	304088	103893	142363	158189	119643
	"> coeficientul		-	1,0	1,0	0,2064	0,2828	0,2745	0,2363
4.3	Cheltuieli în total	lei	164,5	291412	479488	98944	135583	131608	113353

4.4	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei	164,5	+14571	-23975	4949	6780	6381	5665
V. REȚELE TERMICE									
5.1	Energia termică, total	Gcal	112,4	3352,89	3769,20	2345,2	-	-	1224
5.2	- " - livrată consumatorilor	Gcal	116,5	2977,88	3469,00	2345	-	-	1124
5.3	Tariful energiei termice la o unitate de Gcal	lei	79,2	1350,00	1069,50	1069,5	-	-	1069,5
5.4	Venituri de la realizare	lei	92,3	4020138	3710228	2509337	-	-	1200891
	- " - coeficientul	-	-	1,0	1,0	0,6761	-	-	0,3237
5.5	Cheltuieli în total	lei	87,7	4177598	3664767	2478555	-	-	1186212
5.6	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei		-157460	45461	30782	-	-	14679
VI. AMENAJAREA ORAȘULUI									
6.1	Întreținerea a 7 străzi cu o h/m	h/m	100,0	6550	6550	6550	6550	6550	6550
6.2	- " - cu o suprafață	m2	100,0	48850	48850	48850	48850	48850	48850
6.3	Evacuarea gunoșului (15m2=1mc)	m3	107,5	3256	3503	850	850	600	1200
6.4	Venituri de la amenajarea orașului	lei	155,4	518500	805945	184692	184788	184808	251657
	- " - coeficientul	-	-	1,0	1,0	0,2292	0,2293	0,2293	0,3122
6.5	Cheltuieli în total	lei	114,8	668550	767567	175897	175989	176008	239673
6.6	Rezultat din împlinirea lucrărilor de amenajare	lei	-	-150050	+38378	8795	8799	8860	11984
VII. CONTRACTE DIRECTE									
7.1	Venituri de la contracte directe	lei	98,4	160000	157500	-	70875	70875	15750
7.2	Cheltuieli în total	lei	98,4	152500	150000	-	67500	67500	15000
7.3	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei	100,0	7500	7500	-	3375	3375	750
ALTE SERVICII OPERAȚIONALE									
	Venituri de la alte servicii operaționale	lei	70,4	90150	63500	2500	21000	25000	15000
	Cheltuieli în total	lei	70,4	85857	60476	2381	20000	23810	14285
	Rezultatul din activitatea economico-financiară (profit brut)	lei	70,4	+4293	+3024	+119	+1000	+1190	-715

Economist categoria I

*A. Neamțu*

A. Neamțu

Planul biroului analizei economice (BAE) Î.M. “Servicii comunale Glodeni” anul 2012.

Biroului analizei economice (BAE) Î.M. “Servicii Comunale Glodeni” în anul 2012		PLANUL		“ÎNTĂRIT” Directorul Î.M. “Servicii Comunale Glodeni”														
		A. Gușoj		20.03.12	14.02.12	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Denumirea indicatorilor	funcția	Persoana responsabilă		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
2	3	4																
ECONOMIST I cot. A. Năzămău																		
Analiza indicatorilor principali pe activitate	Magistru, mecanic, dispecerul																	
Analiza surselor de apă și în total																		
Analiza veniturilor pe activitate și în total																		
Analiza profitului pe activitate și în total																		
Analiza schemelor de tratare a apelor și a personalului în activitatea																		
Analiza eficienței financiare de remunerare a muncii personalului în activitatea																		
Analiza % de greutate specifică la spa rezidențială conform tarifulor																		
Analiza % de greutate specifică la spa rezidențială conform tarifulor																		
Analiza rezultatelor la serviciile comunale pe componențe																		
Analiza veniturilor de la lichidarea penitenciarelor la spa rezidențială și canalizare																		
INGENERUL ȘEF D. Gușoj																		
Analiza independenței lucrărilor de amenajare și alte serv.																		
Analiza calității de îndepărtare a serviciilor																		
Analiza sistemelor tehnice și dezvoltării ei																		
Analiza inovațiilor tehnice și tehnologiei sau eficienței lor																		
Analiza pe răspundere și în activitatea lor																		
Analiza securității și protecției muncii																		
Analiza aprovizionării întreprinderii cu finanțări fixe																		
MECANICUL M. Păușil																		
Analiza eficienței tehnice, dispozițiilor, utilitatii																		
Analiza componentei „atârni de la mână” în activitatea lor																		
Analiza eficienței combustibilului, sursoilor tehnice conform normelor și foliilor de parcurs																		
Analiza „dotarea” mecanismelor și utilitatii																		
Analiza independenței fuziei de parcurs și folosirea combustibilului conform normelor la lucrările efectuate																		
Analiza independenței regimurilor de lucru lunar, trimestrial, anual și mecanicelor																		
CONTABILUL ȘEF M. Urachi																		
Analiza fondurilor fixe pe activitate și amortizarea lor																		
Analiza unitii fondurilor fixe, mecanismelor, utilitatii, invlocoțelor acumulatorilor, a obiectivelor de mică valoare și scurții durată																		
Analiza debiturilor și crediturilor																		
Analiza inventarului bunurilor materiale pe activitate																		
Analiza cheltuielilor de regie pe compartimente																		
Analiza fabricării materialelor de producere și eficienței lor																		
Analiza normelor de rotajie a fondurilor fixe																		
CONTABIL I L. Socolare																		
Analiza fondurilor materialelor de lungă și scurtă durată																		
Analiza fabricării materialelor de schimb în mașini, tractoare, mecanisme, utilități																		
Analiza fabricării pieselor de schimb la apă, canalizare, deservirea tehnico, curățenie, amenaj.																		
Analiza debiturilor și crediturilor																		
Analiza mijloacelor de rotație a materialelor la depozit																		



План работы участка ВК по подключению (переподключению) абонентов в 2014 году к новому водопроводу

Утверждаю :  
Директор М.П.  
„Servicii Comunale Glodeni”  
А. Гушан



**ПЛАН**

**работы участка ВК по подключению (переподключению) абонентов в 2014 году к новому водопроводу**

**Зона I**

1. Закончить работы по улице Бирунцей (В. Пыргарь, М.Берник).
2. Разобраться с участком от В. Зырячя 12 до М. Могилаи.
3. Продолжить прокладку водопровода от дома В.Зыряча 19 до Б.Бодони 6,8 и переподключить дома Ливесилор 24, В.Зырячя 23, Б.Бодони 10, Б.Бодони 6,8.
4. Заменить старый водопровод на новый по улице А. Руссо от А.Вакарчук до нашей насосной и по улице Б.Бодони от М.Могилаи до насосной.
5. Разобраться с водопроводом по улицам Маринеску, Пэлэдялэ и Хаждеу.
6. Заменить старый водопровод по улице Космонауцилор и выйти на улицу 300 лет Глодень.
7. Провести необходимые работы и проверить под давлением водопровод по улицам Басарабиянэ, Транлафирилор, Суверанитэций и 300 лет Глодень.

**Зона II**

1. Провести необходимые работы и проверить под давлением водопровод по улицам Басарабиянэ, Якира, К.Стере, Гонца, Триколорудуй, Дечебал, Космонауцилор и В.Лулу.
2. Переподключить к новому водопроводу улицы Космонауцилор и Теодорович.
3. Переподключить к новому водопроводу многоэтажные дома по улицам М.Спэтару, В.Лулу, Варлаам, Басарабиянэ, Дечебал, Н.Солтыс.
4. Подключить (переподключить) к новому водопроводу абонентов по улицам Басарабиянэ, Лучафэрул, К. Стамати, Гонца, Триколорудуй и В.Лулу.

**Зона III**

1. Продолжить работы по подключению (переподключению) к новому водопроводу абонентов с. Стырча, улиц Молдова, Щусева, Тинерегулуй, 31 Августа, Сахарова, Спэцэций.

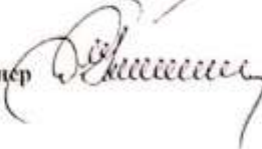
Начальник участка В.К.



А. Кохановский

Согласовано :

Главный инженер



Д. Гушан

Analiza indicatorilor economici ai Î.M. ”Servicii comunale Glodeni” pe ianuarie – Decembrie 2012

ANALIZA  
indicatorilor economici ai Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”  
pe ianuarie-DECEMBRIE an 2012

Nr	Indicatori principali	Urm	În perioada de raportare					
			2011	2012	creșterea	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Numărul scripte al personalului	pers.	77,0	82,0		106,5		
	Inclusiv:							
	-aparatu administrativ	Pers.	10,0	13,5		135,0		
	-apeductul	-	15,0	15,0		100,0		
	-canalizarea	-	16,0	18,5		115,6		
	-curățenia sanitară	-	5,0	4,8		96,0		
	-amenajarea orașului	-	16,4	15,0		91,5		
	-administrarea imobilului	pers.	5,0	3,6		72,0		
	-rețele termice	pers.		3,3				
	-sectorul de mecanizare și autel.	Pers.	5,0	7,5		93,8		
	-contracte directe	Pers.	1,6	0,8		50,0		
	Primit în cursul anului	pers.	34	40		117,6		
	Eliberat în cursul anului	pers.	29	17		58,6		
1.	Remunerarea muncii-total	Lei	1339591*	2013795	2047	150,3		
	Inclusiv:							
	-aparatu administrativ	Lei	214516	343906	2123	160,3		
	-apeductul	lei	301688	404617	2248	134,1		
	-canalizarea	lei	324726	508580	2291	156,6		
	-curățenia sanitară	lei	84200	125901	2186	149,5		
	-amenajarea orașului	lei	228564	326745	1815	143,0		
	-administrarea imobilului	lei	60539	67731	1568	111,9		
	-rețele termice	lei		76179	1924			
	-sectorul de mecanizarea și autel.	Lei	108078	141561	1573	131,0		
	-contracte directe	lei	17280	18575	1935	107,5		
II.	APEDUCTUL							
	lungimea apeductului	Km	35	35		100,0		
	Ape primită în rețeaua centrală	m3	168493	149208		88,6		
	Ape furnizată consumatorilor	m3	85797	90858		105,9		
	Pierderi de apă din prizele tehnice	m3	82696	58350		70,6		
	-venitur	Lei	1880460	2013557		107,1		
	-cheltuieli	Lei	2073507	2136665		103,0		
	-scutur	Lei	-193047	-123108		63,8		
	Electricitate l.71	Kwt	2511	1604		63,9		
		lei	4294	2743		63,9		
III.	CANALIZATIA							
	lungimea rețelelor	Km	18,2	18,2		100,0		
	Colectarea apelor uzate	m3	70584	61692		87,4		
	Apele reziduale							

recepționate de la abonați	m3	/9993	/8437	98,1		
-pierderile de la evacuarea apelor reziduale	m3	+9409	+16745	178,0		
	%	+13,3	+27,1	X		
-venituri	Lei	1974094	1922286	97,4		
-cheltuieli	Lei	1517050	1774658	117,0		
-rezultat	Lei	+457044	+147628	32,3		
Electricitate 1,71	Kwt		53229			
	lei		91022			
<b>V RETELELE TERMICE</b>						
Lungimea rețelelor	km		2,338			
Energia termică produsă	Gcal		899,83			
Energia termică realizată	Gcal		825,17			
Pierderi de energie termică						
Pricini tehnice	Gcal		74,66			
	%		8,30			
Numărul de abonați inclusiv:	pers		95			
Persoane fizice	pers		83			
Agenți economici	abonați		12			
-venituri	lei		762556			
-cheltuieli	lei		898013			
-rezultat	lei		-135457			
<b>VI CURĂȚENEA SANITARĂ</b>						
-deșeurile (gunoier) duse la gunoier	m3	3673	3835	104,4		
-intocmit contracte-total	pers.	2150	2180	104,4		
Inclusiv :						
cu populația la blocuri	pers.	1715	1715	100,0		
Sectorul particular	pers.	337	341	101,2		
Agenții economici	org.	98	124	126,5		
-venituri	lei	282276	299576	106,1		
-cheltuieli	Lei	264161	291724	110,4		
-rezultat	Lei	+18115	+7852	43,3		
<b>VII. AMENAJAREA ORAȘULUI</b>						
-Venituri	Lei	520161	578053	111,1		
-Cheltuieli	Lei	522110	721056	138,1		
-Rezultat	Lei	-1949	-143003	7337,2		
<b>VIII. ADMINISTRAREA IMOBILULUI</b>						
-venituri	Lei	220834	238169	107,8		
-cheltuieli	Lei	111776	157902	141,3		
-rezultat	Lei	+109058	+80267	73,6		
<b>IX LUCRĂRI PRIN Contract directe</b>						
-venituri	Lei	209537	167391	79,9		
-cheltuieli	Lei	149598	93452	62,5		
-rezultat	Lei	+59939	+73939	123,4		
<b>X ALTE SERVICII</b>						
-venituri	Lei	100987	119503	118,3		
-cheltuieli	Lei	61289	59234	96,6		
-rezultat	Lei	+39698	+60269	151,8		



XI ALTE VENITURI				
-venituri	Lei		26519	
-cheltuieli	Lei		15111	
-rezultat	Lei		-11408	
RAPORTUL REZULTATELOR FINANCIARE CONFORM FORMULARULUI Nr.2 ANEXA Nr.2 „SERVICII COMUNALE GLODENI”				
-Venituri din vânzări	Lei	413683	5126884	123,9
- Costul vânzărilor	Lei	4154711	5492763	132,1
-Profit brut	Lei	-17881	-365879	2046,2
Alte venituri operaționale	Lei	1051519	1000726	95,2
Cheltuieli generale și administrat.	Lei	469078	655052	139,6
Alte cheltuieli operative	Lei	144413	-	-
Rezultat (profit- pierdere )	Lei	-550147	-20205	3,7
Suma generală a activelor curente	Lei	1028582	1502545	146,1
Stoc de mărfuri și materiale	Lei	73369	171081	233,2
Capital statutar și suplimentar	Lei	90963581	91045771	100,1
Creanțe pe termen scurt	lei	922050	1191097	129,2
Datorii pe termen scurt inclusiv :	Lei	1929893	3087734	160,1
-retribuirea muncii	lei	106734	280438	262,8
-asigurările	Lei	36061	124440	345,1
-decontările cu bugetul	lei	-	19378	-
Facturile comerciale	Lei	1776493	2646350	149,0
Alte datorii pe termen scurt	Lei	10605	17130	161,6

Directorul Î.M.  
„Servicii Comunale Glodeni”

Economist I categorie



V. Bodysmanu

A. Neamtu

Planul de măsuri cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor comunale prestate, micșorarea pierderilor de apă și achitarea la timp de către consumatori a plăților pentru servicii pentru 2013

APROBAT

Directorul I.M.

„Servicii Comunale Glodeni”

Bochișteanu

PLANUL DE MĂSURI

cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor comunale prestate, micșorarea pierderilor de apă și achitarea la timp de către consumatori a plăților pentru servicii în anul 2013  
sectorul „Apă, canalizare”

Nr. d/o	Denumirea acțiunilor, lucrărilor	Termni de executare	Responsabili	Notă
1.	Regulat la ședința pe lângă director, de analizat situația privind consumul de apă pe întreprindere în întregime și pe sectoare aparte și anume:			
1.1	Analiza indicilor principali ai activității întreprinderii pentru luna precedentă	Ultima joie din lună	-economistul	
1.2	Analiza operativă a consumului de apă pentru luna curentă	Pe data de 25 a fiecărei luni	-inginerul șef -maistrul sectorului AC -controlorii	
2.	De continuat lucrul privind contorizarea consumătorilor și anume:			
2.1	De schimbat contoarele de tip vechi din apartamente, gospodării particulare și la agenții economice cu contoare de tip nou (Moddalena).	pe parcursul anului	maistrul sectorului AC controlorii	
2.2	De contorizat consumătorii la care evidența consumului de apă se efectuează după normă.	„ * „	„ * „	
3.	De efectuat un control privind starea tehnică a contoarelor comune de la brașamentele blocurilor locative, și de la străzile sectorului particular și de îndeplinit următoarele lucrări :	Pînă la 1.04.2013	maistrul sectorului AC controlorii	
3.1	Contoarele de tip vechi de schimbat cu contoare de tip Moddelena	pe parcursul anului	maistrul sectorului AC controlorii	
3.2	Contoarele de tip nou la care au expirat termenii de exploatare de controlat metrologic.	„ * „	„ * „	
3.3	De instalat contoare comune la brașamentele blocurilor locative, sectoarele particulare acolo unde aceste aparate de evidență lipsese și anume: Sectorul I – Zgărcea 3,5,7 Sectorul II – M.Spătaru 16,18,20,22,24,26 Sectorul III – Ștefan cel Mare 18,20; Tricolorului 4; Eminescu 3,5,7 Sectorul IV - s.Stîrcea, str.P.Rareș Sectorul V - str.P.Halipa	„ * „	„ * „	

	Sistematic, la ședința pe lângă director, de analizat situația privind achitarea de către consumători a restanțelor la plata pentru serviciile comunale și după rezultatele analizei de întreprins următoarele măsuri:	A treia joiă din lună	inginerul-șef mastrul sectorului AC contabilitatea controlorii	
8.1	De afișat, la scările blocurilor locative, listele consumătorilor care au datorii	lunar	controlorii	
8.2	De trimis în adresa consumătorilor care au datorii preintimpinări, avertizări cu termeni concreți de achitare a datoriilor	după necesitate	juristul controlorii	
8.3	Consumătorii, care nu reacționează la preintimpinări și avertizări și nu achită datoriile de deconectat de la rețelele de apă și canalizare, iar materialele de trimis în instanța de judecată.	După necesitate	juristul controlorii	
9	De continuat lucrul privind conectarea la rețelele de apeduct a noilor consumători. De conectat următoarele străzi Zona I -străzile Luciafărul, Pușchin, P.Halipa Cosmonauților, 300 Ani -Sectorul II Basarabeană, V.Lupu, Varlaam, C Stamati, -Sectorul III 31 August, Tineretului, Sahorov, Tvardovschi, Sănătății, s.Stircea	Pe parcursul anului	inginerul-șef mastrul sectorului AC controlorii	
10	De întreprins măsuri concrete de cointeresarea materială a controlorilor, lăcătușilor și a altor categorii de salariați a întreprinderii pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor comunale prestate, achitarea la timp a plăților pentru servicii, inclusiv și a datoriilor istorice	Până la 15.02.2013	-Inginerul-șef -Economistul -Conducătorii sectoarelor	
11.	Periodic de informat cetățenii orașului prin Masmmedia despre lucrul care se petrece la întreprindere privitor la micșorarea pierderilor, îmbunătățirea calității serviciilor comunale prestate.	odată în trimestru	-Directorul -Inginerul-șef	

Inginerul-șef.  D.Gușan

Proгноza indicilor economici – financiare de producere Î.M. ”Servicii Comuna le Glodeni Glodeni”

PROGNOZUL  
 indicilor economici - financiare principale de producere  
 Î.M. „Servicii Comuna le Glodeni Glodeni ”

No	INDICII ECONOMICI	U/M	Fact in anul 2013	Prognoz in anul 2014	%
	In total pe întreprindere				
	Venituri	lei	8200538	11312246	137,9
	Cheltuieli	lei	8130349	11921030	146,6
	Rezultat	lei	-70189	+608784	-
	Inclusiv:				
	<b>I. LĂPROVIZIONAREA CU APĂ POTABILĂ</b>				
1.	Volumul de apă livrată în apeduct	m3	137798	152798	110,9
2.	Pierderile de apă tehnologice și pierderilor admise de apă în sistemă	%	39,7	25,0	X
	„ „ „ „ „ „	m3	39167	30548	78,0
3.	Volumul de apă livrată consumatorilor	m3	98631	122250	123,9
	„ „ „ „ „ „	%	60,3	75,0	X
4.	Consumurile și cheltuielile (veniturile )-total	lei	2143520	3541631	165,2
	Prețul 1 m3 mijlociu	lei	21,73	28,97	133,3
	Inclusiv :				
	Populației	m3	78137	88500	113,3
	Prețul 1 m3	lei	13,28	13,20	99,4
5.	Agentii economici (2008- 25,0 % )	m3	20494	33750	164,7
	Prețul 1 m3	lei	55,14	54,83	99,4
6.	Venituri în total	lei	2130714	3718712	174,5
7.	Cheltuieli	lei	2143520	3541631	165,2
8.	Profit - pierderi - :	lei	-12806	+177081	
	<b>II. EVACUAREA APELOR REZIDUALE</b>				
9.	Volumul apelor reziduale evacuate la Fabrica-zahar	m3	80453	91500	113,7
10.	„ „ „ „ „ „	%	100,0	-	X
11.	Volumul apelor reziduale evacuate de la abonenți	m3	80453	91500	113,7
12.	„ „ „ „ „ „	%	100,0	100,0	X
13.	Consumurile și cheltuielile (veniturile )- total	lei	1953087	2099988	107,5
	„ „ „ prețul 1 m3 în mijlociu	lei	24,28	22,95	94,5
14.	Inclusiv :				
	Populației	m3	59112	67250	113,8
15.	„ „ „ prețul 1 m3	lei	13,78	13,68	95,6
16.	Agentii economici	m3	21341	24250	113,6
17.	„ „ „ prețul 1 m3	lei	53,36	52,99	99,3
18.	Venituri	lei	1939548	2204987	113,7
19.	Cheltuieli	lei	1953087	2099988	107,5
20.	Profit - pierderi - :	lei	-13539	+104999	
	<b>III. CURĂȚENEA SANITARĂ</b>				
21.	Transportarea deșeurilor (gunoierii ) la gunoiște	m3	4267	4880	114,4
22.	Venituri în total p. -72-60	lei	383166	449648	117,4
23.	Cheltuieli A.z.- 114.21	lei	385276	428236	111,2
24.	Profit - pierderi - -55-48	lei	-2110	+21412	

<b>IV. REȚELELE TERMICE</b>				
	Energia termică produsă			
26	Energia termică realizată	Gcal	2692,72	2985,00
27	Pierderile de energie termică	Gcal	2390,11	2650
		Gcal	302,61	335
28	Pretul 1 Gcal	%	12,7	12,6
29	Cheltuieli	lei	1237,07	1445
30	Venituri	lei	2795943	3646905
31	Rezultat	lei	2572223	3829250
		lei	-223720	+182345
<b>V. AMENAJAREA ORAȘULUI</b>				
32	Venitul în total			
33	Cheltuieli	lei	598563	1054207
34	Profit - pierderi -	lei	659398	1004007
		lei	-60835	+50200
<b>VI. ADMINISTRATIA IMOBILULUI</b>				
35	Venituri	lei	254126	293726
36	Cheltuieli	lei	129984	279739
37	Profit - pierderi -	lei	+124142	+13987
<b>VII. LUCRĂRI PRIN CONTRACTE DIRECTE</b>				
38	Venituri	lei	144559	185000
39	Cheltuieli	lei	86340	160870
40	Rezultat	lei	+58219	+24130
<b>VIII. ALTE SERVICII</b>				
41	Venitul în total	** lei	77497	150500
42	Cheltuieli	lei	46990	130870
43	Profit - pierderi -	lei	+30507	+19630
<b>IX. ALTE VENITURI OPERATIONALE</b>				
44	Venituri	lei	29953	35000
45	Cheltuieli	lei	-	20000
46	Rezultat	lei	+29953	+15000

Directorul Î.M.  
„Servicii Comunale Glodeni”

Economist I categorie



A. Guțoi

A. Neamțu

Anexa 3. Schema personalului de producere a Î.M. „Servicii Comunale Glodeni” de la 01.01.2014, aprobată conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014

Directorul Î.M.  
„Servicii Comunale Glodeni”  
A. Guțoi

**S C H E M A**  
personalului de producere a Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”  
de la 01.01.2014  
Conform ordinului nr. 5 din 03.02.2014, Glodeni

Nr.	Subdiviziunile de producție și prestări	Unități	Cate goria, clasa	Coeffi ciful tarifar	Salariul tarifar pe seă	Salariul lunar cu 169 ore	Salariul tarifar c.3 x c.6 x169	p/m adoga- toare (34 ore)	p/m ser- viciu în zilele de odihnă (114:12x8 x5x14,99)	p/m adoga- toare la stațiile de pom. 48 x 17,14 (Cecar)	p/m în firm polic nocturne 30,4166x 8x10,43	p/m pen- tra cursi și neta- vo- abile	p/m - briga- dă	p/m în total c.8+c.9+c. 10+c.11+c. 12+c.13+c. 14	p/m în total acumul câșt
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>I. APEDUCT</b>															
1	Șefii sectorului „Apă caldă”	1	+	tarif	lunar	20,00	3380							3380	3380
2	Măstrul serviciului de abocare sectorului „A.C.”	1	+	tarif	lunar	18,64	3150							3150	3150
3	Căvișchieri (A.C., A.L.)	5,0	+	tarif	lunar	13,50	2350							11750	11750
4	Măștrii la stația de pompare	4,0	+	3	1,26	10,43	1762,67	7090,68	563,22	550,74		2537,96	200,00	10902,60	10902,60
5	Lăcășii pentru instalarea tehnicii sanitare	3,0	+	4	1,81	14,99	2534	7602		2278,48				9880,48	9880,48
6	Lăcășii mașinilor de control	1	+	5	2,07	17,14	2896,66	2896,66			822,72			3719,38	3719,38
7	Șofer SAZ-3507	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33
8	Șofer la mașina de asanare GAZ-5319	0,3	+	4	1,81	14,99	2533,31	759,99						759,99	759,99
9	Șofer GAZ-12 (G.L.A.C.-331)	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33
10	Tractorist-excavator IUMZ-6	0,3	+	5	2,07	17,14	2896,66	869,00						869,00	869,00
11	Sădior electrician-gaz	0,5	+	5	2,07	17,14	2896,36	1448,33						1448,33	1448,33
12	Despacher de serviciu	0,3	+	tarif	lunar	13,90	2350	750						750	750
<b>Total</b>		<b>16,6</b>					<b>40163,32</b>	<b>563,22</b>	<b>2829,22</b>	<b>822,72</b>	<b>2537,96</b>		<b>200,00</b>	<b>47116,44</b>	<b>47116,44</b>
<b>II. CANALIZAREA</b>															
1	Măstru serviciului etriere Sectorului „A.C.”	1	+	tarif	lunar	18,64	3150	3150						3150	3150
2	Șofer „NIVA”	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33
3	Electrician-instal. (gaz, electricitate)	1,0	+	5	2,07	17,14	2896,66	2896,66						2896,66	2896,66
4	Măștrii la stația de pompare	9	+	2	1,26	10,43	1762,67	15864,00	1126,64	1101,48		4029,60	400,00	22521,55	22521,55
5	Lăcășii pentru instalarea tehnicii sanitare	4	+	3	1,59	13,17	2225,73	8902,92						8902,92	8902,92
6	Sădior electrician și cu gaz	0,5	+	5	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33
7	Tractorist T-16 (T-23)	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33
8	Tractorist operator de asanare V-40	0,6	+	3	1,59	13,17	2225,73	1335,44					225	1560,44	1560,44
9	Tractorist-excavator IUMZ-6	0,3	+	5	2,07	17,14	2896,66	868,98						868,98	868,98
10	Despacher de serviciu	0,3	+	tarif	lunar	13,90	2350	750						750	750
<b>Total</b>		<b>16,9</b>					<b>35723,02</b>	<b>1126,44</b>	<b>1101,48</b>		<b>4029,60</b>	<b>225</b>	<b>400</b>	<b>42605,34</b>	<b>42605,34</b>

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
<b>III. UTILITATE TERMICE</b>																
1	Seful serviciului, actul necesitatii (R.T.)	1	Tarif	Lunar	30,00	3380	3380							3380	3380	
2	Costulor pe mijloci termice	1	Tarif	Lunar	13,80	2350	2350							2350	2350	
Total (1+2)		2					5730,00							5730,00	5730,00	
3	Caracteristici n.1 - cantitate	4	+	3	1,26	10,43	1762,67	7050,68	563,22	550,20		2537,97		10102,57	10504,88	
Operatiuni la cartier:																
4	Caracteristici n.2 - cantitate	4	+	1	1,00	8,28	1400,00	5600,00	447,12	550,20		2537,97		9135,29		
Operatiuni la cartier:																
5	Caracteristici n.4 - cantitate	4	+	1	1,00	8,28	1400,00	5600,00	563,22	637,18		2014,86		8615,20		
Operatiuni la cartier:																
Total (3-5)		10					36250,68	1573,56	1538,58		7096,74			556,43	556,43	
8	Lăcătuș pentru des. int. de gaz	0,25	+	3	1,39	13,17	2225,73	556,43						2225,73	2225,73	
9	Lăcătuș reparator	1	+	3	1,39	13,17	2225,73	556,43						2225,73	2225,73	
10	Electro-gaz maker	1	+	4	1,81	14,99	2533,31	2533,31						2533,31	2533,31	
11	Tractorul T-40	0,3	+	3	1,39	13,17	2225,73	556,43						2225,73	2225,73	
12	Electrician	1	+	4	1,81	14,99	2533,31	2533,31						2533,31	2533,31	
13	Lăcătuș CMA și A	0,25	+	3	1,39	13,17	2225,73	556,43						2225,73	2225,73	
Total (8-13)		4					9518,08							9518,08	9518,08	
Total pe sector		18/13,3					33498,76	1573,56	1538,58		7096,74			47701,64	22298,76	
<b>IV. CURĂȚENIA SANITARĂ</b>																
1	Ministrul sectorului "Curățenia sanitară și amenajarea orașului"	0,5	+	Tarif	Lunar	18,64	3150	1575,00						1575,00	1575,00	
2	Jurnal la transportarea gunoierii	2,6	+	2	1,26	10,43	1762,67	7050,68						7050,68	7050,68	
3	Tractorul la transportarea gunoierii T-25	0,3	+	3	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33	
4	Inductorul MTZ-80	0,1	+	3	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33	
5	Tractorul la transportarea gunoierii MTZ-80	0,5	+	3	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33	
6	Tractorul la transportarea gunoierii T-25	0,3	+	4	1,81	14,99	2533,31	1266,66						1266,66	1266,66	
7	Sofa GAZ-53 CO-413	0,7	+	4	1,81	14,99	2533,31	1773,32						1773,32	1773,32	
8	Despene de servicii	0,2	+	Tarif	Lunar	13,90	2350	470,00						470,00	470,00	
Total		5,0						11796,64						11796,64	11796,64	
<b>V. AMENAJAREA ORAȘULUI</b>																
1	Ministrul sectorului "Curățenia sanitară și amenajarea orașului"	0,5	+	Tarif	Lunar	18,64	3150	1575,00						1575,00	1575,00	
2	Sofa "NIVA"	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33					200,00	253,33	253,33	
3	Inductor	10,0	+	Tarif	Lunar	8,28	1400,00	1400,00	600,00			140,00		1400,00	1480,00	
4	Panou la gunoierii	1,0	+	Tarif	Lunar	8,28	1400,00	1400,00						1400,00	2800,00	
5	Lăcătuș la curățenie	2,0	+	Tarif	Lunar	8,28	1400,00	2800,00						2800,00	5600,00	
6	Sofa GAZ-53 CO-413 streptozant	0,2	+	4	1,81	14,99	2533,31	506,66						506,66	1448,33	
7	Tractorul T-25	0,5	+	3	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33	
8	Tractorul MTZ-80	0,3	+	3	2,07	17,14	2896,66	1448,33						1448,33	1448,33	
9	Tractorul T-25 (mătură, forată)	0,2	+	4	1,81	14,99	2533,31	506,66						506,66	1266,66	
10	Harnul la transportarea gunoierii	1,0	+	2	1,26	10,43	1762,67	705,67						705,67	1762,67	
11	Tractorul T-16 (T-25 -MAED)	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33	
12	Mecanica INTEX-18	0,2	+	4	1,81	14,99	2533,31	506,66						506,66	506,66	
13	Inductorul -curățenie	0,1	+	3	2,07	17,14	2896,66	289,67						289,67	289,67	
Despene de servicii		0,2	+	Tarif	Lunar	13,90	2350	470,00						470,00	470,00	
Total		18,6						27220,64	800,00				140,00	200,00	28160,64	28160,64

VI. ADMINSTRAREA IMOBILITII																	
			Tarif	Lunar	8,28	1400,00	5600,00							5400,00	5400,00		
1	Electricitate	4	+	3	1,59	13,17	2225,73	4451,46						4451,46	4451,46		
2	Lichidul pentru instalarea telefoniei rurale	2	+	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16		
1	2			4	1,81	14,99	2533,31	730,00						799,99	799,99		
3	Tractorul T-25 (retardat, bogata)	0,5	+	3	1,59	13,17	2225,73	222,57						222,57	222,57		
4	Tractorul T-16 (T-25 -MAD)	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33		
5	Sefer GAZ-55 CD-413 ultragruam	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33									
Total		6,5						11287,35						11287,35	11287,35		
VII. SECTIE DE AUTOMOBILE																	
1	Mecanici motorului "Parasita de automobile si tractoare"	1	+	tarif	lunar	18,64	3150	3150						3150	3150		
2	Sefer VAZ-2121 NIVA	0,1	+	4	1,81	14,99	2533,31	253,33						253,33	253,33		
3	Tractorul T-16	0,1	+	3	1,59	13,17	2225,73	222,57						222,57	222,57		
4	Tractorul-excavatorul IUMZ-6	0,1	+	5	2,07	17,14	1896,66	289,67						289,67	289,67		
5	Tractorul IUMZ-275M-3	0,1	+	5	2,07	17,14	1896,66	289,67						289,67	289,67		
Total		1,4						4205,24						4205,24	4205,24		
VIII. SECTORUL AUXILIAR																	
1	Lucrul pe depozit	1	+	Tarif	Lunar	8,28	1720,00	1720,00					140	1720,00	1720,00		
2	Directorul	1	+	Tarif	Lunar	8,28	1400,00	1400,00					2011,80	1540,00	1540,00		
3	Patru	4	+	Tarif	Lunar	8,28	1400,00	5600,00	447,12	437,18				8496,10	8496,10		
Total		6,0						8720,00	447,12	437,18			2011,80	140	11756,10	11756,10	
In total pe Întreprindere -producere		35/82,3						172614,97	4310,34	3906,46	822,72		15670,10	505	800	100629,39	170226,71
Aparatul de conducere		9,5						31540,00	-	-						31540,00	31540,00
TOTAL pe I.M. "SCD"		96,591,3						204154,97	4310,34	3906,46	822,72		15670,10	505	800	232169,39	280766,71


Economist I categorie *A. Neamtu* A.Neamtu




Anexa 4. Calcul tarifulor tarificare de personal al aparatului Î.M. "Servicii comunale Glodeni", de la 01.01.2014 conform Hotărârilor Guvernului R.M. nr. 287 din 30.04.2013 și nr. 165 din 09.03.2010, cu modificările și completările "Despre introducerea salariului tarifar pe treapta 1 (unu) în mărime de 1400 lei.

Calculul  
tarifulor tarificare a stărilor de personal al aparatului Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”  
de la 01.01.2014 conform Hotărârilor Guvernului R.M. nr. 287 din 30.04.2013 și nr. 165 din 09.03.2010, cu modificările și completările ulterioare „Despre introducerea salariului tarifar pe treapta 1 (unu) în  
mărime de 1400 lei”

Nr.	Funcția	Nume și prenume	Coeficientul K-1,2 în ordinea sa profesional	Salariul funcțional pe fact. 1400 pe fact.	Nr. per s.	Coeficientii tarifar corespunzătorii			Salariul conform coeficientilor tarifar minim - 1400 lei			Coeficient tarifar corespunzător profesiei	Salariul calculat cu LL 1400 lei	Salariul minim în vigoare la 01.12.2013	Salariul tarifar în vigoare la 01.01.2014
						min	max	med	min	max	med				
<b>I. Aparatul de conducere</b>															
1.	Director	Gușu A.V.	5,6	3200	1	5,0	1,80	5,40	7000	8120	7560	5,40	7560	4800	4500
2	Încălz. jef. (10-30%)	Gușu D. Ia	4,67	2560	1	3,0	5,0	4,0	4200	7000	5600	4,79	6705	3600	4050
3	Economist I cat. (10-30%)	Neamtu A.A.	4,44	2400	1	2,2	4,5	3,35	3030	6300	4680	4,5	6300	3100	3500
4	Contabil - jef(10-30%)	Onachi M.C.	4,67	2560	1	2,5	5,0	3,75	3580	7000	5250	4,79	6705	3400	4050
5	Contabil - jef(10-30%)	Socolac I. A.	3,89	1600	1	1,7	3,0	2,35	2380	4200	3250	3,69	5166	2800	3100
6	Contabil	Neamtu H.H.	3,00	1600	1	1,7	3,0	2,35	2380	4200	3250	3,00	4200	2500	2810
7	Contabil	Banica V.I.	3,00	1600	1	1,7	3,0	2,35	2380	4200	3250	2,35	3290	2000	2310
8	Juciu	Nisencu O. Iu	2,67	1600	1	1,7	3,0	2,35	2380	4200	3250	2,00	1400	1050	1180
9	Specialist serv. tehnic		2,00	1600	0,5	1,52	2,40	1,96	1064	1688	1372	2,00	2226	1800	2020
10	Încălz. - distibutiv	Ialaba S.V.	1,5	1200	1	1,15	2,0	1,57	1410	3000	2205	1,59	4774	2780	3154
TOTAL					9,3										
<b>II. Sala de producere</b>															
	Șeful secției A.C. Maștrul serviciilor tehnice secției A.C.	Chibacușchi Tertip I.S.	3,0 2,67	2100 2080	1 1	1,5 1,5	3,0 3,0	2,25 2,25	2100 2100	4200 4200	3150 3150	2,25 2,0	3150 2800	3000 2800	3380 3150
	Maștrul serviciilor abonare secției A.C.	Mozel E.D.	2,25	2000	1	1,5	3,0	2,25	2100	4200	3150	2,20	3080	2800	3150
	Maștrul secției „Caravana casieră și anagajarea orașului”	Zubanki V.I.	2,67	2000	1	1,5	3,0	2,25	2100	4200	3150	2,00	2800	2800	3150
	Mezoniul secției parcului de recreativ și incinerare	Bividiac V.T.	2,67	1800	1	1,5	3,0	2,25	2100	4200	3150	2,00	2800	2800	3150
	Șeful cazaneriei, jeful secției „Rețea Termică”	Gușu V. Ia.	3,25	3000	1	1,5	3,0	2,25	2100	4200	3150	2,20	3080	3000	3380
	TOTAL				6								17710	17200	18100
	Total pe cap. III				15								65464	43900	50600

Directorul Î.M. „Servicii Comunale Glodeni”:  A. Gușu

Economist I categorie  A. Neamtu

III Lucrările conform ringului tarifar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Controlor (A.C.A.L.)	Bălinchi L.M.	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Controlor (A.C.A.L.)	Grig Galina	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Controlor (A.C.A.L.)	Laba T.B.	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Controlor (A.C.A.L.)	Beric H.V.	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Controlor (A.C.A.L.)	Morari E.D.	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Controlor RT	Meisov V.A.	1,59	1600	1	1,0	1,59	1,295	1400	2225	1812,50	1,59	2225	2069	2350	
	Despecie de servicii	Nemereșco G.A.	1,0	1300	1	1,0	1,00	1,26	1400	2225	1812,50	1,20	2225	2069	2250	
	Dedicațiune	Branza H.A.	1,0	990	1	1,0	1,26	1,76	1400	1540	1470	1,20	1540	1430	1340	
	Panouri 6 persoane	Spec.	1,0	900	6	1,0	1,00	1,00	1400	1400	1400	1,00	8400	5400	8400	
	Lucrări la depozit	0,5 pers.	0,5	115	1	1,0	1,26	1,13	1400	1364	1582	1,20	2000	1600	1600	
	TOTAL pe capitol						15,0							7715	23113	28190
	la total pe state						30,0							92979	66813	79380

Directorul I.M.  
„Servicii Comunale Glodeni”:



A. Guțoi

Economist I categorie

A. Neamțu

Anexa 5. Lista personalului Î.M. ”Servicii Comunale Glodeni” conform schemei de încadrare în lucru de la 169 ore în mediu pe lună cu cuantumul minim garantat de 8,28 lei oră sau 1400 lei lunar.

LISTA *N4*  
personalului Î.M. „ Servicii Comunale Glodeni” conform Schemei de încadrare în lucru de 169 ore în mediu pe lună cu  
• cuantumul minim garantat de 8,28 lei oră sau 1400 lei lunar

Nr.	Denumirea profesilor	total	Inclusiv:						
			Ape-duct	Ca-nali-zarea	Rețelele termice	Administrarea imobilului	Curățenia sanitară	Amena-jarea	Sectia de mecanizare și auxiliară
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Aparatul de conducere	+ 9,5	2,23	2,02	2,07	0,53	0,56	1,33	0,76
2	Linia de producere	+ 6	2	1	1		0,5	0,5	1
	În total administrația	+ 15,5	4,23	3,02	3,07	0,53	1,06	1,83	1,76
3	Controlori	+ 5	5						
4	Hamali	+ 3					2	1	
5	Paznici	+ 5						1	4
6	Rândaș	+ 14				4		10	
7	Lucrător la cimitir	+ 2						2	
8	Deridicătoare	+ 1							1
9	Lucrător la depozit	+ 1							1
10	Despecer de serviciu	+ 1	0,3	0,3			0,2	0,2	
11	Șofer GAZ-5319	+ 0,3	0,3						
12	Șofer SAZ-3507	+ 0,1	0,1						
13	Șofer GAZ-52	+ 0,1	0,1						
14	Șofer VAZ-2121 „NIVA”	+ 0,3		0,1				0,1	0,1
15	Șofer GAZ-53-CO (stropitoare)	+ 0,3				0,1		0,2	
16	Șofer GAZ-53 (GLAS-960) gunoi	+ 0,7					0,7		
17	Mașinist – Motocossilca INTEK-18	+ 0,2						0,2	
18	Tractorist IUMZ-6	+ 0,7	0,3	0,3					0,1
19	Tractorist T-40-asunare	+ 0,6		0,6					
20	Tractorist T-25 ( GLA-304)	+ 1				0,3	0,5	0,2	
21	Tractorist T-16(25); împrăștierea MAD	+ 0,4		0,1		0,1		0,1	0,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Tractorist MTZ -80	+ 1					0,5	0,5	
23	Tractorist T-25 ( BLB-845)	+ 1					0,5	0,5	
24	Tractorist-buldozerist DT-75 -	+ 0,2					0,1	0,1	
25	Tractorist IUMZ-2757M-2	+ 0,1							0,1
26	Mașinisti -lăcătuși	+ 13	4	9					
27	Lăcătuș la repararea contoarelor	+ 1	1						
28	Lăcătuș la reparație și lichidarea scurgerilor de apă și canalizare	+ 9	3	4		2			
29	Sudor electric și gaz	+ 1	0,5	0,5					
30	Electrician – sudor	+ 1		1					
III. REȚELELE TERMICE									
31	Controlor pe rețelele termice	+ 1			1				
32	Operatori la cazangeria nr.1	4			4				
33	Operatori la cazangeria nr.3	4/1,67			4				
34	Operatori la cazangeria nr.4	4/1,66			4				
35	Lăcătuș pentru des. inst. de gaz	0,25			0,25				
36	Lăcătuș reparator	1			1				
37	Electro-gaz sudor	1			1				
38	Tractorist T-40	0,5			0,5				
39	Electrician	1			1				
40	Lăcătuș CMA și A	0,25			0,25				
În total rândul 31-40		17,0/12,3	-	-	17,0/12,3		-	-	-
În total rândul 1-40 inclusiv:		96,5/91,8	18,83	18,92	20,07/15,37	7,03	5,56	17,93	8,16
- în producere rândul 2-40		87/82,3	16,6	16,9	18/13,3	6,5	5,0	16,6	7,4
-muncitorii rândul 3-40		81/76,3	14,6	15,9	17/12,3	6,5	4,5	16,1	6,4

Economist I categorie

*A. Neamtu*

A. Neamtu

*W / Habitu electric*

Lista Conducătorilor, specialiștilor, controlorilor și lucrătorilor auxiliari a Î.M. ”Servicii comunale Glodeni”.

L I S T A

Conducătorilor, specialiștilor, controlorilor și lucrătorilor auxiliari a  
Întreprinderii Municipale ”Servicii Comunale Glodeni”

Nr. d/y	Numele și prenumele conducătorilor și specialiștilor	Anul nașterii	Funcția deținută	Data încadrării	Studiile (superioare, medii de specialitate)	Denumirea instituției, de învățămînt, anul absolvirii	Specialitatea obținută	Seria și numărul Diplomei	Vechimea în meserie la 01.01.2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. APARATUL DE CONDUCERE									
1.	Gupuț Anatol Valeriu	1975 18.08	director +	01.11.2007	superioare	Institutul agricol „Fruze” din Chișinău an.2004	Inginer mecanic	AI Nr.105330	6
2.	Guguț Daniel Iacob	1955 23.10.55	inginer-șef +	08.08.2007	superioare	Institutul agricol „Fruze” din Chișinău an. 1981	inginer mecanic	ЖВ № 904182	6
3.	Necutu Alexandru Alex.	1946 12.08	economist I cat. +	05.01.2006	superioare	Institutul politehnic din Chișinău 1973	economist	ИИТ №340653	8
4.	Ursachi Mihail Constantin	1969 24.10.5	contabil-șef +	21.02.2005	medii speciale	Tehnicumul agricol din Țaul an.1991	agronom – contabil	KT №671742	9
5.	Socoțoc Ludmila Anamă	1951 25.10.5	contabil-adjunct +	01.03.2006	medii speciale	Tehnicumul de finanțe și economii an.1988	statistic	ИИТ-№ 819361	8
6.	Nemțu Nina Nicolae	1958 08.04	contabil +	23.03.1992	medii speciale	Tehnicumul industrial-economic din Chișinău an.1988	contabil	ИИТ №440370	22
7.	Bănicu Vera Ion	1949 06.01	contabil - șefa de secție +	10.05.2001	medii speciale	Cursuri de dactilograf la Băbi an.1964	dactilograf	EA Nr.154	13
8.	Nicodac Olga Iurie (concediu de maternitate)	1977 25.12	Jurist, inspector al secției de cadre +	02.12.2011	superioare	Institutul ecologic, politică și drept din San-Peterburg an. 2000	jurist	ABE 0266146	2
9.	Bogari Ișta Nicolae	1954 02.06	Jurist, inspector al secției de cadre +	13.02.2014	superioare	Universitatea de Științe Politice și Sociologice din Chișinău an.1984	Jurist	ЖВ №907720	3
10.	Jaloba Svetlana Vasile	1958 12.12	Secretar-dactilograf +	23.05.2011	superioare	Institutul Politehnic Chișinău an.1982	Tehnolog conservelor	ЖВ №907720	3
II. LINIA DE CONDUCERE									
11.	Cobanovschi Alexandru Valeriu	1973 29.05	Șeful-sectorului „Apă Canalizare” +	13.01.2011	Superioare	Universitatea tehnică de stat din Moscova an.1998	Inginer a motoarelor cu arderea internă	ABC-0840388	3
12.	Terța Evgheni Ștefan	1960 04.01	Maistrul serviciului tehnic a sectorului AC +	03.05.2012					2
13.	Morari Eftimie Dimitrie	1951 02.02	Maistrul serviciului de abonare +	15.12.2010	medii speciale	Tehnicumul de construcții civile din Chișinău an.1974	Tehnic-contructor	ЖВ №2884205 BT-26599921	3

14	Balan Serghei Ion	1959 23.05	Maistrul sectorului „Amenajarea oraşului” şi „Curăţenia sanitară”	01.07.2014	medii speciale	„STMEGS” or. Soroca an.1983	Tehnic-mecanic	ET-1, Nr. 092306	
15	Prividiuc Valeriu Timofei	1951 23.09	Mecanicul sectorului “Parcul de maşini şi tractoare”	02.01.2013	medii speciale	„STMEGS” or. Soroca an. 1981	Tehnic-mecanic	JK №980348	1
16	Onuţ Valeriu Iacob	1952 21.02	Şeful sectorului „Reţelele Termice”	07.11.2012	medii speciale	ȘTIINT A al MJA DIN or. Rîșcani an. 1971	Tehnic-mecanic	14, 03, 174708	1
III. LUCRĂTORII CONFORM TIMPULUI LUCRAT									
17	Noroc Doina Ion (concediu de maternitate)	1979 01.04	Controlor sect.1	16.12.1998	medii speciale	Colegiul Agro-Industrial din Rîșcani an. 1998	Tehnolog	AC nr.010704	16
18	Belinschi Ludmila Mihail	1985 09.03	Controlor sect.1	06.08.2012	superioare	Universitatea Tehnică a Moldovei an.2009	Tehnologia industriei uşoare	Nr.509323111897	1
19	Gapu Galina Dumitru	1961 10.08	Controlor sect.2	07.02.2006	pedagog peşc.	Școala profesională pedagogică din Soroca an.1988	pedagog	L.T nr.811281	8
20	Laha Tatiana Boris	1959 01.01	Controlor sect.3	07.02.2006	medii				8
21	Morari Efinie Dmitrii	1951 02.02	Controlor sect.4	15.12.2010	medii speciale	Tehnicumul de construcții civile din Chişinău an.1974	Tehnic-constructor	10, 02, 389205	3
22	Bernic Nicolae Vasile	1949 11.04	Controlor sect.5	24.12.2012	medii speciale	Tehnicumul industrial-pedagogic or Chişinău an. 1983	Mecanic-maistrul învăţământului	III №878672	1
23	Meinov Veaceslav Anatol	1969 22.06	Controlor reţelele termice	09.11.2012	superioare	Universitatea de Stat de Marină or. Odesa an.1996	inginer	LF-BE Nr. 002132	1
24	Nemerenco Galina Alex.	1960 03.02	lucrător de infor.	19.11.2004	superioare	Universitatea de Stat “A. Russo” or. Bălţi an.1997	Filolog, profesor de limbă rusă	AL Nr 0019847	10
25	Cecan Ion Gheorghe	1953 08.02	Operator la aparatele de control	18.03.2008	medii profesionale	Școala profesională din Alexandreni an.1969	Lăcătuş reparatur	Nr.364	6
26	Pamfil Mihail Vasile	1940 24.03	Şef de depozit	16.06.1999	medii speciale	Tehnicumul politehnic din Kiev	automatică		15
27	Ursu Victor Alex	1951 01.03	Electrician	20.08.2012	medii speciale	„STMEGS” or. Soroca an.1983	Tehnic-electric	IT-1 № 536302	1
ECONOMIST CAT.1									
A.NEAMȚU									

Revisit, OK  
numărul  
1  
08

## Anexa 6. Mărimea coeficienților de divizibilitate pentru stabilirea salariului de funcție al specialiștilor și funcționarilor din Î.M. "Servicii Comunale Glodeni"

Anexa nr.10

**Mărimea coeficienților  
de divizibilitate pentru stabilirea salariului de funcție al  
specialiștilor și funcționarilor din Î.M."Servicii Comunale Glodeni"**

	Funcțiile	Coeficientul concret de divizibilitate
1	Directorul	5,75
2	Directorul-adjunct	5,0
3	Inginer-șef	4,79
4	Economist I cat.	4,5
5	Contabil-șef	4,79
6	Contabil adjunct	3,69
7	Contabil	3,5
8	Contabil-operator	3,5
9	Jurist-inspector cadre	3,70
10	Secretar-dactilograf	1,59
11	Maistru „Apă-canalizare”	2,8
12	Maistru „Curățenia sanitară”	2,8
13	Mecanic	2,8
14	Șeful sectorului „Rețelele Termice”	2,8

Directorul Î.M.  
"Servicii Comunale Glodeni"  
A. Guțol

Președintele Cmitetului Sindical

N. Neamțu

Anexa 7. Documente referitoare la sistemul de instruire

Ordin nr. 15

ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ „SERVICII COMUNALE GLODENI”

ORDIN

nr.15

din 07 martie 2014

or.Glodeni

„ Cu privire la atestarea  
salariaților întreprinderii „

Conform prevederilor art. 10 „ alin” ( 1) lit. E Codului Muncii al Republicii Moldova nr-154-XV din 28 martie 2003-,

ORDON :

1. De aprobat Regulamentul privind modul de atestare a salariaților Î.M. „ Servicii Comunale Glodeni ” ( anexa nr. 1 ).
2. De aprobat comisia de atestare a salariaților .  
( anexa nr. 2 ).
3. De aprobat lista salariaților cărora li se va aplica procedura de atestare.  
( anexa nr. 3 ).
4. De aprobat graficul de atestare a salariaților .  
( anexa nr. 4 ).
5. Controlul îndeplinirii acestui ordin se pune în seama inginerului-șef d-l Gușan Daniel.

Directorul Î.M.  
„ Servicii Comunale Glodeni”



A. Gușol



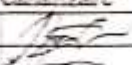

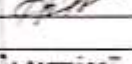
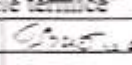
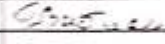
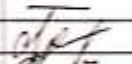
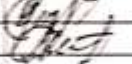
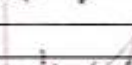
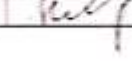


Lista salariaților cărora li se va aplica procedura de atestare și au făcut cunoștință cu Regulamentul privind modul de atestare a salariaților

Anexa nr. 2

la Ordinul nr.15 din 07.03.2014

LISTA

salariaților cărora li se va aplica procedura de atestare și au făcut cunoștință cu Regulamentul privind modul de atestare a salariaților.

Nr. d/o	NNP	semnătura	Notă
Sectorul „Apă - canalizare”			
1.	Barbier Victor		
2.	Buzinschi Victor		
3.	Pogor Gheorghe		
4.	Carcevschi Vladimir		
Sectorul „Rețele termice”			
1.	Babian Teodor		
2.	Pădureac Anatolii		
3.	Lazari Veaceslav		
4.	Suțuc Vasilii		
5.	Reu Alexei		
6.	Guzovati Nicolai		
7.	Vizitiu Pavel		

Proces verbal cu privire la rezultatele atestării lucrătorilor Î.M. ”Servicii comunale Glodeni” din 14.03.2014

” APROBAT”  
 Directorul Î.M.  
 ”Servicii Comunale Glodeni”  
 A.Guțol

**Proces-verbal**

cu privire la rezultatele atestării lucrătorilor Î.M.”Servicii Comunale Glodeni”

din 14.03.2014

or. Glodeni

Noi subsemnații : Gușan D.-inginer-șef, Neamțu N -contabil, președinte al comitetului sindical Cohanovschii Alexandr. -șeful sectorului AC., Bogaci Iia -jurist, inspector secția cadre, Prividuc V. -mecanicul sectorului PAT, și Guțol V. -șeful sectorului RT am alcătuit acest proces - verbal, precum că pe data de 14.03.2014 a fost efectuată atestarea salariaților întreprinderii, conform ordinului nr.15 din 07.03.2014 și confirmăm că rezultatele conform evaluării sînt următoarele:

Nr.	N.P.P.	Funcția	Rezultatul atestării	Categoria	
				pînă la atestare	conform evaluării
<b>Sectorul ”Apă- Canalizare”</b>					
1	Barbier Victor	lăcătuș	atestat	III	III
2	Buzinschi Victor	lăcătuș	atestat	III	III
3	Pogor Gheorghe	lăcătuș-deserv	atestat	I	II
4	Carcevschii Vladimir	lăcătuș-deserv	atestat	I	II
<b>Sectorul „Rețelele Termice”</b>					
1	Babian Teodor	Lăcătuș	atestat	III	IV
2	Pădureac Anatolii	Lăcătuș	atestat	I	I
3	Lazari Veaceslav	Sudor	atestat	IV	V
4	Subciuc Vasilii	Operator	atestat	II	II
5	Reu Alexei	Operator	atestat	II	II
6	Guzovatii Nicolai	Operator	atestat	I	I
7	Vizitiu Pavel	Operator	atestat	II	II

Adăugător comisia propune ca în perioada de petrecere a reparațiilor operatorii Pădureac A., Subciuc Vasilii, Reu Alexei, Guzovatii Nicolai și Vizitiu Pavel să fie salarizați conform categoriei 3 (trei)

Semnăturile:

Președintele comisiei:

Gușan Daniel

Secretar

Bogaci Iia

Membrii comisiei:

Neamțu Nina

Cohanovschii Alexandr

Prividuc Valerii

Guțol Valerii

Fișa de referință (Anexă 1 la Regulamentul cu privire la modul de atestare a salariaților Î.M. ”Servicii Comunale Glodeni”

Anexa Nr. 1

la Regulamentul și privire la  
modul de atestarea a salariaților  
Î.M. „ Servicii Comunale Glodeni”

FIȘA DE REFERINȚĂ

Anatolie Pădureș  
(numele și prenumele salariatului supus atestării )

rețele termice  
(denumirea unității )

I. APRECIEREA ACTIVITĂȚII SALARIAȚULUI  
(se completează de conducătorul direct conform Fișei postului a salariatului )

1. Îndeplinirea atribuțiilor de funcție : *в полном объеме выполняет возложенные на него обязанности*
2. Posedarea cunoștințelor necesare pentru îndeplinire atribuțiilor de funcție. *применяет знания в сфере деятельности оператора котельной.*
3. Manifestarea abilităților necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor de funcție , *умеет работать по основной специальности своим должностным*
4. Atitudinea față de lucru (comportamentul ) : *отношение к работе положительное*
5. Concluzii : *соответствует занимаемой должности.*
6. Recomandări :

Întocmit :  
Numele prenumele  
*Valeriu Valeriu*  
Funcția - *șef sectorul RT*  
Data *07.03.2014*  
Semnătură ✓

Adus la cunoștință :  
numele prenumele  
*Pădureș Anatolie*  
funcția *operator*  
Data *14.03.2014*  
Semnătură ✓

11. ȘEDINȚA COMISIEI DE ATESTARE  
( se completează de către secretarul comisiei de atestare )

Data atestării \_\_\_\_\_

1. Interviu de atestare cu salariatul :

Întrebări

Răspunsul

2. Interviu cu conducătorul direct al salariatului ( după caz ) :

Întrebări

Răspunsuri

3. Decizia :

4. Votarea membrilor comisiei de atestare :

a) prezenți-

b) pro-

c) contra-

d) abținut -

5. Recomandări :

6. Opinii separate ale membrilor comisiei de atestare :

Numele, prenumele

Opinia separată

7. Semnăturile membrilor comisiei de atestare :

Președinte

*Mugan Danie*



Secretar

*Bogaci Lia*

Membri :

*Neamtu Dina*

*Cobanovschi Al. dr.*

*Piradine Valeriu*

*Furza Valeriu*

Întocmit :

Adus cunoștință :

Data

*14.03.2014*

Data

*14.*

Semnătură salariatul

Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii

Утверждаю:  
 Директор М.П.  
 «Servicii Comunale Glodeni»  
 А.Гуцол  
 02.01.2014

**План мероприятий**  
 по охране здоровья и безопасности труда в 2014 году

№ п/п	Наименование мероприятий	Стоимость мероприятий	Срок исполнения	Ответственный	Примечание
1	2	3	4	5	6
<b>I.ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ</b>					
1.1	Обновить приказ о назначении ответственных лиц по вопросам охраны здоровья и безопасности труда на производстве	-	02.01.2014	Д. Гушан	
1.2	Организовать периодический инструктаж работников на рабочих местах по вопросам охраны здоровья и безопасности	-	Согласно, существующих норм один раз в 6 месяцев	А. Кохановский Е. Терлица Е. Морарь В. Кубарский В. Привидюк В. Гуцол	
1.3	Обновить все инструкции по охране здоровья и безопасности труда и утвердить их приказом по предприятию	500	До 01.02.2014	Д. Гушан Руководители участков	
1.4	Разработать должностные инструкции для всех категорий работников и утвердить их приказом по предприятию	500	До 15.02.2014	Д. Гушан А. Неамцу О. Никуляк Руководители участков	
1.5	Провести оценку профессиональных рисков на производстве и мерах защиты согласно закона об охране здоровья и безопасности труда №186- от 10.07.2008	100	До 01.02.2014	Д. Гушан Руководители участков	
1.6	Обеспечить индивидуальную страховку всех работников от несчастных случаев и профессиональных заболеваний	4600	До 01.02.2014	М. Урсаки	
1.7	Организовать проведение ежегодного медицинского осмотра работников	1500	Согласно графика	О. Никуляк Руководители участков	

1.8	Обеспечить все производственные участки гигиеническими и санитарными материалами, укомплектовать все мел-аптечки необходимыми медикаментами	1700	По мере необходимости	Руководители участков
1.9	Укомплектовать противопожарные щиты необходимыми инструментами и инвентарем для тушения пожаров, оборудовать места для курения	1500	До 01.03.2014	Руководители участков
1.10	Обеспечить всех работников спецодеждой и спец-инвентарем, согласно требований безопасности труда	2500	По мере необходимости	Руководители участков
1.11	Оформить уголки по охране здоровья и безопасности труда на всех участках	3000	До 01.03.2014	Д. Гушан Руководители участков
<b>II. ТЕХНИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ</b>				
2.1	Завершить работы по оборудованию помещения для приема пищи и отдыха работников на центральной базе	1500	До 01.06.2014	А. Кохановский В. Кубарский В. Привидюк
2.2	Завершить работы по ремонту и сдачу в эксплуатацию бани	3000	До 01.06.2014	А. Кохановский В. Привидюк Н. Гушан
2.3	Завершить работы по ремонту и оборудованию слесарки по ремонту и обслуживанию производственного оборудования	2000	До 01.07.2014	А. Кохановский Е. Тераша
2.4	Отремонтировать фасад административного здания, закончить работы по ремонту и оборудованию помещения для абонентной службы	10000	До 01.09.2014	Д. Гушан В. Привидюк Е. Морарь
Итого		35000		

Главный инженер




Д. Гушан

## LISTA

### instrucțiunilor de securitate și sănătate în muncă aprobate prin ordinul Nr.9 din 17.02.2014

1. При устройстве, ремонте и эксплуатации сетей водоснабжения и канализации, водопроводных башен и резервуаров.
2. При организации работ по эксплуатации канализационных насосных станций.
3. Для электросварщика.
4. Для газосварщика
5. При работе на образивном станке.
6. Для слесарей участка «Вода и Канализация».
7. Для слесарей при выполнении земельных работ
8. Для электриков по ремонту и обслуживанию электрооборудования.
9. Для дежурных слесарей по выходным и праздничным дням.
10. При работе с прочистной машиной высокого давления НД-19/180В.
11. Для дежурных слесарей на резервуаре по обеспечению города питьевой водой.
12. При работе с электрифицированным инструментом.
13. По пожарной безопасности для объектов и сооружений водоснабжения и канализации.
14. При работе тракторов на линии.
15. Для водителей грузовых автомобилей.
16. Для слесарей по ремонту автомобилей, тракторов и механизмов
17. Для бульдозериста.
18. Для машиниста экскаватора
19. При работе на передвижном сварочном агрегате (САК).
20. Для водителей обслуживающих автомобили для погрузки и разгрузки мусора (СО-415, СО-413)
21. Для машиниста передвижных компрессоров.
22. Для работников обслуживающих ассенизационную машину в агрегате с трактором Т-40.
23. Для охранников
- 23"а" Pentru paznici
24. Pentru securitatea antiincendiară în parcul de automobile și tractoare la efectuarea lucrărilor de sudare.
25. Для дворников.
26. Для грузчиков
27. Для рабочего на мусоросвалки.
28. Для рабочего на кладбище
29. По обучению неэлектрического персонала для присвоения первой группы по электробезопасности.
- 29"а" Pentru securitate antiincendiară în parcul de automobile și tractoare la efectuarea lucrărilor de sudare.
30. При работе на токарном станке.
31. Для проведения вводного инструктажа.
32. Для ИТР и служащих предприятия
33. Для персонала котельных.
34. По пожарной безопасности котельных.
35. Для слесарей газовой службы.

36. При эксплуатации сварочного оборудования и производстве сварочных работ.
37. Для слесарей и операторов котельных при проведении ремонтных работ теплоэнергетического оборудования.
38. Для водители обслуживающих ассенизационную машину на базе автомобиля ГАЗ-53.
39. Pentru încălzuși deserviciu la rezervuarul cu apă potabilă.
40. Pentru încălzuși deserviciu la stația de pompare a apelor uzate.
41. При работе на кузовном (газовом) «Урал».
42. При работе на самоходной газовой силке ГРОТЗМАН 18,5
43. Для пластинка
44. Для уборщица
45. При работе на сверлильном станке
46. Для столяр
47. Для заправщика ГСМ

Inginerul-șef  D. Gușan



Аnexa 9. Fișa de post nr. 7: Контрелера участка «воды и канализация».



**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ № 7 В.К.  
КОНТРОЛЁРА УЧАСТКА «ВОДА И КАНАЛИЗАЦИЯ»**

**ГОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 0.1 Контролер водопроводного хозяйства является работником абонентной службы участка «Вода и Канализация», подчиняется мастеру абонентной службы и начальнику участка.
- 1.2 Контролер водопроводного хозяйства принимается и увольняется с работы приказом директора М.П. «Servicii Comunale Glodeni».
- 1.4 Контролер водопроводного хозяйства должен знать:
- нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы и документы, регламентирующие работу контролера;
  - состояние и технические характеристики водомерных счетчиков всех систем и калибров, установленных на водопроводной сети;
  - действующие тарифы в порядке расчетов с абонентами;
  - правила выставления счетов с техническим востановке водомерных счетчиков;
  - правила техники безопасности при обслуживании водомерных узлов;
  - порядок извещения своего непосредственного руководителя обо всех недостатках, выявленных во время работы;
  - основы трудового законодательства Республики Молдова;
  - правила внутреннего распорядка на предприятии;
  - правила техники безопасности, производственной санитарии и личной гигиены.

**II ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА**

- 2.1 Контролер водопроводного хозяйства выполняет следующие обязанности:
- проводит чтение показаний водомерных счетчиков всех систем и калибров установленных на водопроводной сети;
  - выполняет расчет за использованную воду в соответствии с действующими тарифами и оформление счета по установленной форме;
  - определяет учетные воды через вентильные счетчаприборы у абонентов, на вводах и внутри дворовых сетей;
  - выявляет непроплативших абонентов и абонентов, которые имеют долги и информируют об этом руководителей;
  - осуществляет контроль за соблюдением абонентами правил и норм пользования водопроводом.
- 2.2 Ежедневно заносить вместе с бухгалтером абонентной службы в компьютер данные по абонентам своего участка.

- 2.3. Осуществляет пломбирование узла учета воды у абонентов и на входе в жилых домах (общие счетчики по этажу).
- 2.4. Выносит на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.
- 2.5. Сообщает непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей нарушениях, вносит предложения по их устранению.

### III ПРАВА РАБОТНИКА

Контролер водопроводного хозяйства имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений предприятия, касающихся его деятельности.
- 3.2. Выносить на рассмотрение руководства свои предложения направленные на повышение организации и качества своей работы.
- 3.3. Получать от специалистов структурных подразделений информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.
- 3.4. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.
- 3.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в выполнении своих профессиональных обязанностей и осуществлении прав.
- 3.6. Другие права предусмотренные трудовым законодательством.

### IV ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКА

Контролер водопроводного хозяйства

- 4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах определенных действующим трудовым законодательством Республики Молдова.
- 4.2. За причинение материального ущерба в пределах определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Республики Молдова.
- 4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности в пределах определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Молдова.

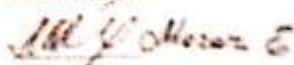





Разработал:  
Начальник участка  А. Козловский

Согласовано:  
Главный инженер  Д. Гушин

Юрист 

Одобрено:

12.03.2014

12.03.2014

**Anexa 10. Metodologia de calcul a indicilor agregati**

**Pasul. 1.** Un prim pas în determinarea indicilor agregați îl reprezintă *gruparea* indicatorilor de performanță în funcție de categoria de care aparțin, respectiv, manageriali sau operaționali. Astfel, fiecare indice parțial al categoriei se va calcula integrând indicatorii specifici domeniului.

**Pasul. 2.** Normalizarea/transformarea indicatori specifici domeniului în *indici parțiali / specifici domeniului* în vederea *asigurării comparabilității*. În funcție de tipul de indicatori și de obiectivele urmărite, metoda de *normalizare a indicilor* se poate efectua astfel:

- Pentru indicii descendenți vom utiliza relația:

$$X'_i = \frac{X_{MAX} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MAX} - X_{MIN}}$$

- Pentru indicii ascendenți vom utiliza relația:

$$X''_i = \frac{X_{MIN} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MIN} - X_{MAX}}$$

În acest mod, indicii agregați rezultați sunt *transpuși pe o scală cu intervalul de variație [0 – 1]*.

**Pasul. 3.** Următoarea etapă constă în obținerea *indicilor agregați pe categorie* ai fiecărui operator, prin sistematizarea mai multor indici parțiali, integrând astfel perspective multiple în evaluarea fiecărei categorii.

$$I_g = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}$$

**Pasul. 4.** Deoarece s-a considerat că cele două categorii de indicatori de performanță respectiv, managerială și operațională, au pondere egală, urmează calcularea indicelui de performanță agregat, ca medie a indicilor agregați ai celor două categorii, pentru fiecare operator.