

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală “Apă-Canal” Dondușeni



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

PROCONSULTING[®]
defining success



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

Chișinău, 15 septembrie 2014

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.

<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting SRL

Director: Anatolie Palade

str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova

tel: (+373 22) 21-00-89

office@proconsulting.md

www.proconsulting.md



CUPRINS

1. INTRODUCERE.....	9
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	9
1.2 Metodologia aplicată.....	10
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	11
2.1 Date generale.....	11
2.2 Istoricul creării și activității	12
2.3 Profilul de activitate	12
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	13
3.1 Analiza juridică și instituțională.....	13
3.1.1 Legislația aplicabilă	13
3.1.2 Analiza cadrului instituțional	21
3.1.2.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului	21
3.1.2.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație.....	27
3.1.2.3 Statut juridic, Forma de proprietate, Analiza actelor de constituire	33
3.1.2.4 Analiza Regulamentelor interne.....	34
3.1.2.5 Raporturi societate-fondatori.....	35
3.1.3 Analiza aspectelor juridice.....	36
3.1.3.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumatori.....	36
3.1.3.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat.....	38
3.1.3.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat.....	40
3.1.4 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești.....	41
3.2 Analiza operațională.....	43
3.2.1 Analiza tehnică.....	44
3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	44
3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate.....	50
3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	52
3.2.1.4 Managementul energetic	52
3.2.1.5 Impactul de mediu	53
3.2.1.6 Indicatorii de performanță operațională.....	54
3.2.2 Analiza de marketing	56
3.2.2.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	56
3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii	58
3.2.2.3 Politica tarifară	79
3.2.2.4 Concurenți locali.....	91
3.2.2.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia.....	92
3.2.3 Analiza procesului de management.....	93

3.2.3.1	Planificarea strategică.....	93
3.2.3.2	Structura organizatorică.....	97
3.2.3.3	Sistemul de management.....	101
3.2.3.4	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță	109
3.2.4	Analiza managementului resurselor umane.....	112
3.2.4.1	Gestiunea resurselor umane	112
3.2.4.2	Analiza structurală a resurselor umane	118
3.2.4.3	Sistemul de remunerare și motivare a personalului	121
3.3	Analiza financiar - contabilă	125
3.3.1	Analiza managementului financiar.....	125
3.3.1.1	Sistemul managementului financiar	125
3.3.1.2	Organizarea sistemului de evidență contabilă.....	127
3.3.2	Analiza economico-financiară.....	128
3.3.2.1	Analiza bilanțului.....	128
3.3.2.2	Analiza rezultatelor financiare	142
3.3.2.3	Analiza fluxului de numerar	154
3.3.3	Analiza indicatorilor economico-financiarilor.....	155
3.4	Analiza SWOT.....	161
3.4.1	Management strategic și organizațional	161
3.4.2	Management operațional și tehnic	162
3.4.3	Marketing și relații cu consumatorii.....	163
3.4.4	Management financiar	164
4.	BENCHMARKING	165
ANEXE	198

Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID.....	9
Tabelul 2. Principalele reglementări ale UE prevăzute în Acordul de Asociere cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	13
Tabelul 3. Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	14
Tabelul 4. Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare	16
Tabelul 5. Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării	19
Tabelul 6. Structura contractelor de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă.....	37
Tabelul 7. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I.....	44
Tabelul 8. Caracteristicile sistemelor de alimentare cu apă din orașul Dondușeni	45
Tabelul 9. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material	46
Tabelul 10. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material.....	47
Tabelul 11. Consumul de energie electrică stații de pompare de treapta II	47
Tabelul 12. Date privind numărul bransamentelor	48
Tabelul 13. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate	48
Tabelul 14. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă	48
Tabelul 15. Durata de uzură a activelor sistemului de canalizare	49
Tabelul 16. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre	49

Tabelul 17. Analiza chimică cantitativă	51
Tabelul 18. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare	57
Tabelul 19. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Apă Canal" Dondușeni, la 30.06.2014	63
Tabelul 20. Numărul de consumatori ai ÎM "Apă Canal" Dondușeni, care au organizat evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014.....	66
Tabelul 21. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.....	80
Tabelul 22. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii de apă	83
Tabelul 23. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	86
Tabelul 24. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.	89
Tabelul 25. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv)	89
Tabelul 26. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)	90
Tabelul 27. Principalii furnizori ai Întreprinderii	92
Tabelul 28. Elemente de planificare strategică la întreprindere	93
Tabelul 29. Proiectele investiționale ale ÎM ACD.....	95
Tabelul 30. Elementele managementului organizațional la întreprindere.....	102
Tabelul 31. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM ACD	103
Tabelul 32. Infrastructura informațională a ÎM ACD.....	104
Tabelul 33. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM ACD.....	107
Tabelul 34. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM ACD	109
Tabelul 35. Nivelurile controlului intern la ÎM ACD	110
Tabelul 36. Structura personalului după direcții de activitate.....	118
Tabelul 37. Indicatori pentru calculul eficienței resurselor umane la ÎM ACD	119
Tabelul 38. Eficiența resurselor umane la ÎM ACD	119
Tabelul 39. Eficiența resurselor umane la ÎM ACD	120
Tabelul 40. Structura adaosurilor obligatorii la salarii.....	122
Tabelul 41. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013, mii lei	122
Tabelul 42. Lista rapoartelor prezentate.....	127
Tabelul 43. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei	129
Tabelul 44. Evoluția activelor nemateriale, lei	131
Tabelul 45. Principalii debitori ai companiei, lei	134
Tabelul 46. Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială, lei.....	139
Tabelul 47. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale pe termen scurt, lei	141
Tabelul 48. Rezultatele financiare	142
Tabelul 49. Tarifele pentru consumatori din or. Dondușeni.....	146
Tabelul 50. Evoluția vânzărilor la alimentare cu apă în dependență de categoria de clienți și tarif.....	146
Tabelul 51. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți.....	147
Tabelul 52. Analiza costului vânzărilor în dinamică	148
Tabelul 53. Analiza cheltuielilor în dinamică.....	151
Tabelul 54. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei	154
Tabelul 55. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	155
Tabelul 56. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	156
Tabelul 57. Viteza de rotație	157
Tabelul 58. Nivelul maxim de credite admisibile, lei	159
Tabelul 59. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei	159
Tabelul 60. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment	159
Tabelul 61. Calcularea pragului de rentabilitate.....	160

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	9
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	10
Figura 3. Harta orașului Dondușeni.....	43
Figura 4. Castel de apă pentru înmagazinarea apei potabile.....	46
Figura 5. Clădirea suflantelor de la stația de epurare nefinalizată	50
Figura 6. Construcția filtrelor biologice cu aerare prin tuburi din PP nefinalizate	50
Figura 7. Harta bazinului hidrografi al izvoarelor râului Răut.....	54
Figura 8. Evoluția numărului de consumatori	56
Figura 9. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	79
Figura 10. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare	80
Figura 11. Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	81
Figura 12. Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici ..	81
Figura 13. Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici	82
Figura 14. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali	84
Figura 15. Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali	84
Figura 16 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă	85
Figura 17. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare	86
Figura 18. Schema de analiză a tarifelor efective și aprobate.....	88
Figura 19. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi)	91
Figura 20. Organigrama ÎM "Apă-Canal Dondușeni"	97
Figura 21. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM ACD.....	105
Figura 22. Echipa de conducere ÎM ACD.....	112
Figura 23. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	113
Figura 24. Dezvoltarea strategiei de HR.....	113
Figura 25. Evoluția indicatorilor de eficiență a resurselor umane, 2011-2013, 2014.....	120
Figura 26. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014	121
Figura 27. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013.....	123
Figura 28. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere	123
Figura 29. Structura sistemului managementului financiar	125
Figura 30. Structura Activului.....	130
Figura 31. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora	131
Figura 32. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013)	132
Figura 33. Structura activelor pe termen scurt.....	133
Figura 34. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale.....	133
Figura 35. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt	134
Figura 36. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare	135
Figura 37. Structura și evoluția creanțelor în dependență de categoria de debitori.	136
Figura 38. Structura și evoluția pasivului.....	137
Figura 39. Structura și evoluția Capitalului Propriu.....	138
Figura 40. Structura și evoluția datoriilor pe termen lung	139
Figura 41. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt	140
Figura 42. Structura și evoluția vânzărilor, lei.....	143
Figura 43. Evoluția vânzărilor în dependență de clienți.....	144
Figura 44. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate	145
Figura 45. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,.....	149
Figura 46. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei	150

Figura 47. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative 152

Lista anexelor

Anexa 1. Model: Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate	198
Anexa 2. Model: Delimitarea proprietăților dintre Furnizor și Consumator	209
Anexa 3. Model: Contractul privind alimentarea cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative (încăperi locuibile din cămine)	211
Anexa 4. (STATELE DE PERSONAL) Schema personalului cu salariul lunar și tarifar pe Î.M. "Apă-Canal" or. Dondușeni începând cu 01.01.2014.....	215
Anexa 5. Lista personalului scriptic la 01.06.2014	217
Anexa 6. Fișa de post Contabil șef.....	219
Anexa 7. Informația despre activitatea economico-financiară a ÎM "Apă-canal" Dondușeni pe anul 2013-2014.....	222
Anexa 8. Date primare pentru calculul indicatorilor de eficiență a resurselor umane	224
Anexa 9. Metodologia de calcul a indicilor agregati.....	225

ABREVIERI

AC – Apă – Canalizare

Ex – exemplu

HG – Hotărârea Guvernului

ÎM – Întreprindere Municipală

m³ – metru cub

MO – Monitorul Oficial

Nr. – număr

Or. – oraș

pers. – persoană

PF – persoane fizice

PJ – persoane juridice

RM – Republica Moldova

SA – Societate pe acțiuni

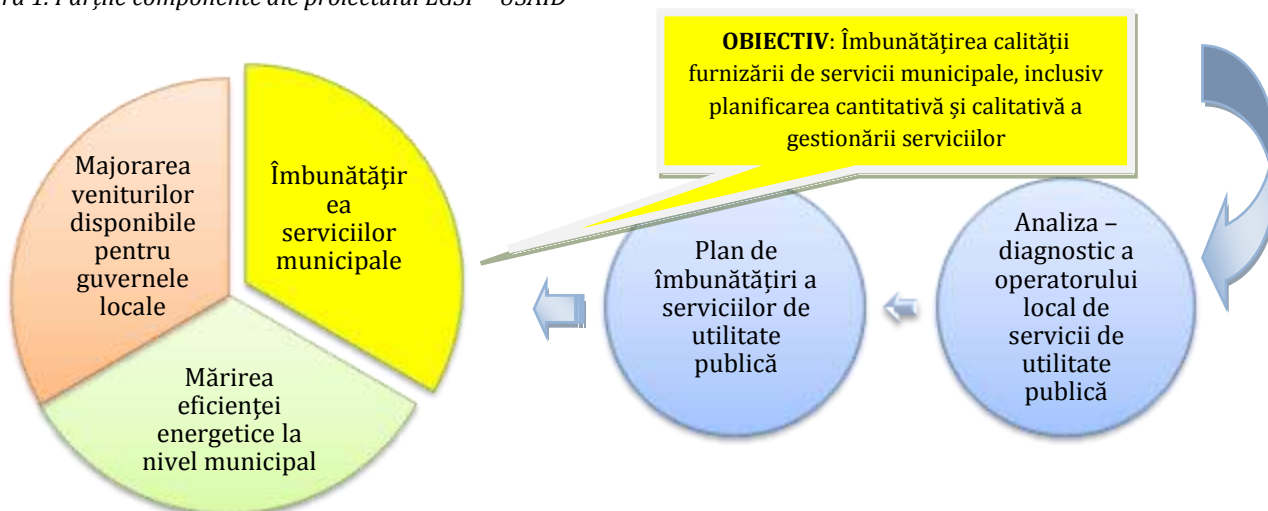
SRL – Societate cu răspundere limitată

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

<p>Analiza-diagnostic este realizată în cadrul proiectului pentru susținerea autorităților publice locale (The Local Government Support Project in Moldova - LGSP) implementat în cadrul acordului de asistență încheiat între Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) și Guvernul Republicii Moldova, ce stabilește parteneriatul pentru o guvernare locală mai bună.</p>	<p>SCOPUL proiectului LGSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> acordarea asistenței autorităților publice locale în domeniul elaborării și implementării politicilor și procedurilor durabile, care contribuie la buna guvernare. <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

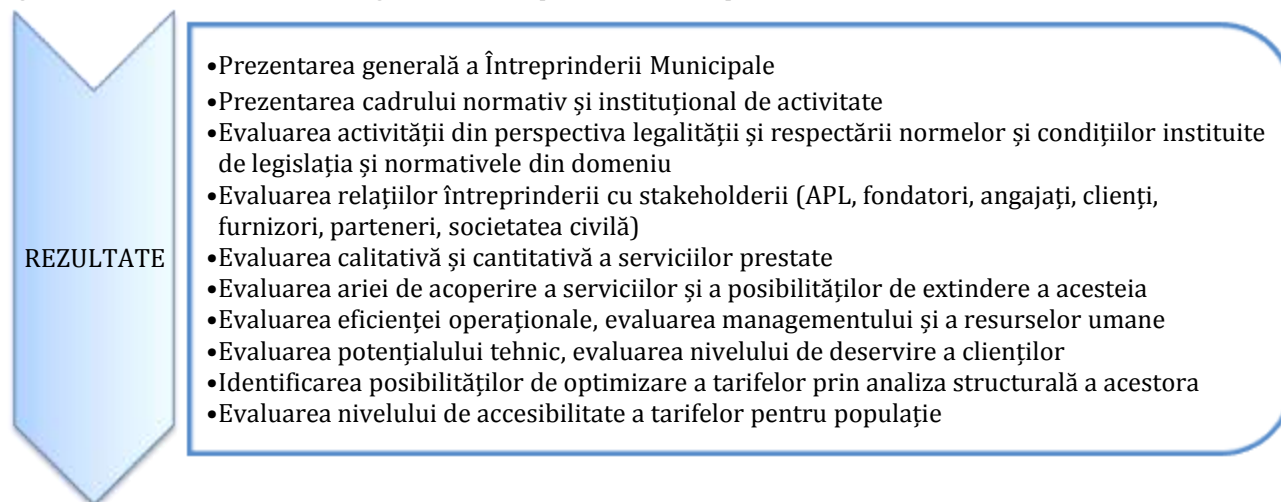
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

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.	Dondușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
4.	Ocnia	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 Întreprinderii 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 stakeholderii.
	cu angajații întreprinderii	Organizarea proceselor interne, determinarea modului și gradului de implicare a angajaților în activitatea Întreprinderii. Identificarea problemelor existente în activitatea curentă.
	cu experți	Identificarea posibilităților de organizare optimă a proceselor.
Administrarea chestionarelor (în format electronic și pe suport de hârtie)	Către APL	Identificarea datelor social-demografice, proiectelor în care a fost/este/va fi implicată Întreprinderea în calitate de beneficiar. Identificarea modalităților de interacțiune dintre Primărie și Întreprindere.
	General	Prezentarea generală. Identificarea elementelor de Management organizațional, strategic, Management al resurselor umane, operațional, Marketing și lucrul cu consumatorii, Contabilitate și management financiar.
	Tehnic	Identificarea dotării tehnice, organizării procesuale a activității. Determinarea indicatorilor activității operaționale.
Vizite în teren		Identificarea nivelului de dotare cu resurse. Înregistrarea fotografică a stării actuale a mijloacelor de producție.
Observația		Înțelegerea activității interne, evaluarea mediului organizațional intern. Contrapunerea situației reflectate de actele oficiale, a aspectelor prezentate în cadrul interviurilor cu situația reală din cadrul Întreprinderii. Evaluarea nivelului de pregătire, disponibilitate, accesibilitate a resurselor. Evaluarea modului de organizare a muncii, relațiilor de muncă și climatului organizațional.
Analiza indicatorilor economico-financiar		Evaluarea stării financiare actuale, Analiza veniturilor și a costurilor, Evaluarea tarifelor.

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

2.1 Date generale

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 18110 din 24.01.2013:

Denumire completă	ÎNTREPRINDEREA MUNICIPALĂ "APĂ-CANAL DONDUȘENI"
Denumirea prescurtată	ÎM ACD
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO ¹	1004604000366
Data înregistrării de stat	18.02.1993
Contacte	MD-5101, str. Independenței, 27, or. Dondușeni, R. Moldova Telefon 0251-22870, E-mail don.apacanal@gmail.com
Obiectul principal de activitate conform extrasului din registrul de Stat	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Captarea, epurarea și distribuția apei ⇒ Eliminarea deșeurilor și apelor uzate, asanare, salubritate și activități similare ⇒ Construcțiile de clădiri și construcții ingineresti, instalații și rețele tehnice edilitare, reconstrucțiile, consolidările, restaurările ⇒ Activitatea de proiectare pentru toate categoriile de construcții, pentru urbanism, instalații și rețele tehnico-edilitare, reconstrucții, restaurări ⇒ Alte activități de expediere și transport ⇒ Alte lucrări de construcții ⇒ Activități de pompare funebre și servicii similare
Capital social	1012362 lei
Fondator	Consiliul orașenesc Dondușeni, cota 1012362 lei (100%)
Administrator	Josan Mihail, IDNP 097110957554

¹ IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

2.2 Istoricul creării și activității

Câteva etape majore ale activității ÎM ACD includ:

18.02.1993 Înregistrarea de stat întreprinderii Direcția de Producție Apă-Canal Dondușeni (Nr. 130001550)

25.01.2001 Crearea ÎM "APĂ-CANAL DONDUȘENI" prin reorganizarea întreprinderii Direcției de Producție Apă-Canal Dondușeni (Decizia Consiliului orășenesc Nr. 128)

07.12.2004 Preluarea rețelei de aprovizionarea cu apă de pe teritoriul orașelului Fabricii de Zahăr, conform HG 13/51, 07.12.2004, și transmisă la bilanțul ÎM ACD în 2006

02.03.2007 Elaborarea Statutului ÎM ACD (în redacție nouă), aprobat prin Decizia nr. 42/3 din 6.02.2007, Consiliul orășenesc Dondușeni

15.10.2012 Schimbarea Organului executiv al ÎM ACD – Josan Mihail (Decizie privind înregistrarea modificărilor datelor din Registrul de stat al persoanelor juridice, Dosar nr. 1004604000366)

26.12.2012 Eliberarea Licenței în genul de activitate: Construcțiile de clădiri, construcții inginerești, instalații, rețele tehnice edilitare, reconstrucțiile - până la 26.12.2017

2.3 Profilul de activitate

În anul 2007 a fost aprobat Statutul ÎM în redacție nouă, conform căruia ÎM are dreptul să desfășoare următoarele genuri de activitate:

- exploatarea rețelelor de alimentare cu apă potabilă și canalizare din fondul locativ și ale obiectelor comunale,
- prestarea serviciilor de curățenie sanitară și amenajare,
- prestarea serviciilor de transport și altor servicii întreprinderilor, organizațiilor și populației,
- activitatea comercială cu diferite mărfuri pentru deservirea populației, agenților economici și necesitățile de reparație,
- efectuarea lucrărilor, de construcție, reconstrucție;
- efectuarea lucrărilor cu clor la dezinfectarea apei potabile și celei uzate,
- prestarea serviciilor hoteliere,
- prestarea complexului de servicii rituale.

Conform evidenței veniturilor și cheltuielilor la întreprindere, tipurile principale de activități sunt distribuite după cum urmează:

- Apeduct,
- Canalizare,
- Salubritate.

Alte activități ale ÎM includ darea amenajarea teritoriului, darea în arendă a fondului locativ, servicii de reparație și construcții, etc.

Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde teritoriul orașului Dondușeni, și localitățile (pentru serviciul de prestare a apei – orașelul Fabricii de Zahăr).

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1 Analiza juridică și instituțională

3.1.1 Legislația aplicabilă

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

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

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

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

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

Acordul de Asociere, care a fost semnat 27 iunie 2014, 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.

Acordul 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

Nr. reglementare și data intrării în vigoare	Descriere reglementare
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 în 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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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	Prezenta lege, parțial armonizată cu directivele Consiliului: nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale și nr.

Nr. Act normativ	Denumire și data de publicare în Monitorul Oficial	Scurta descriere
	art Nr : 264 Data intrării în vigoare : 26.10.2013	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 exploatarea sigură 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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

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

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

zona insolvabilității. Efectele momentane prevalează asupra factorilor de dezvoltare durabilă a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.

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

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

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

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

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

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

Tabelul 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
Hotărîrea Guvernului nr.931 din 20.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului cu privire la cerințele de calitate a apelor subterane	Stabilește atît cerințele de calitate a apelor subterane, cît și normele privind starea apelor subterane, obiectivele de gestionare ale acestora, precum și normele privind modul de folosință și protecție a apelor subterane împotriva

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
		<p>efectelor oricărui tip de poluare. Transpune parțial articolul 4 și anexa V din Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 327 din 22 decembrie 2000, precum și Directiva 2006/118/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 12 decembrie 2006 privind protecția apelor subterane împotriva poluării și a deteriorării, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 372 din 27 decembrie 2006.</p>
Hotărârea Guvernului nr. 934 din 15.08.2007	„Cu privire la instituirea sistemului informațional automatizat «Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate»”	care reglementează calitatea apei potabile și stabilește cerințele programelor de monitorizare și de raportare a calității apei potabile
Hotărârea Guvernului nr. 950 din 25.11. 2013	„Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale (în continuare – Regulament) transpune parțial prevederile Directivei Consiliului nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale.
Hotărârea Guvernului nr. 656 din 27.05. 2002	cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare Publicat în MO nr.071 din 06.06.2002 art.750	determină relațiile dintre prestatorii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și consumatorii acestor servicii
Hotărârea Guvernului nr. 619 din 16.08. 1994	despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova Publicat în MO nr.3/26 din 08.09.1994	interzice pe viitor întreprinderilor și gospodăriilor în fază de proiectare și construcție utilizarea apelor subterane cu calități potabile în scopuri tehnice și industriale (cu excepția întreprinderilor industriei alimentare și alimentației publice). localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă și a căror populație și infrastructură social-economică sînt asigurate cu apă în volum deplin se interzice forarea de noi fîntîni arteziene pentru utilizarea apelor subterane fără acordul organizațiilor ce prestează servicii de alimentare centralizată cu apă și de canalizare

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
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 până în 2015 și a Primului Raport Național "Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova"	Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova până în 2015 Realizarea angajamentului ce reiese din Declarația Milenară, adoptată la Summit-ul Organizației Națiunilor Unite, accelerării dezvoltării social-economice și implementării Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în problemele ce țin de reducerea sărăciei, dezvoltarea resurselor umane, asigurarea unui mediu durabil și evaluarea procesului de implementare a acestora
Regulament Igienic , Nr.06.63.18 – 96 din 23.02.1996	Cerințe privind calitatea apei potabile la aprovizionarea decentralizată. Protecția surselor. Amenajarea și menținerea fântânilor, cișmelelor Protocolul nr.2 din 14 februarie 1996	în scopul aprovizionării cu apă potabilă inofensivă a populației, prevenirii și lichidării poluării posibile a surselor de alimentare decentralizată cu apă
Regulament Igienic, Nr.06.6.3.23 din 03.07.1997	Protecția bazinelor de apă contra poluării	Prezentul regulament este destinat medicilor igienisti, inginerilor instituțiilor 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.

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
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 apelor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților.	stabilirea condițiilor de evacuare a apelor uzate ale agenților economici în sistemele de canalizare ale localităților, astfel încât să se asigure funcționarea normală a rețelelor și instalațiilor, precum și protejarea mediului de efectele descărcărilor de ape uzate.
Hotărârea Guvernului nr. 199 din 20.03. 2014	cu privire la aprobarea Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014 – 2028)	care se axează pe necesitatea perfecționării cadrului legislativ și instituțional în conformitate cu Directivele UE, astfel încât populația să poată beneficia de servicii calitative, de model nou, european
Hotărârea Guvernului nr. 950 din 25.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

La un moment dat în Republica Moldova s-a declanșat un proces de dezvoltare a bazei normative naționale. În același timp, se menționează că sunt încă valabile pe teritoriul țării documente normative editate în Uniunea Sovietică. În mare măsură, aceasta se referă la documentele și standardele din sectorul de alimentare cu apă și canalizare. Luînd în considerație faptul că durata de viață a unui standard este de 10 ani, se subînțelege că dezvoltarea durabilă a infrastructurii de apă și ape uzate în baza documentelor editate în anii 1984-1985 nu este posibilă. Tabelul 4 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,	APROBAT de Ministrul dezvoltării

Indicativ reglementare tehnică	Denumire reglementare tehnică	Act legislativ de aprobare
	aprobare și conținutul-cadru al documentației de proiect pentru construcții. Cerințe și prevederi principale	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;	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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.

Necesită de menționat faptul că procedura de implementare a legislației adoptate și aderarea țării la Convenții și protocoale necesită și resurse financiare respective, care în cele mai multe cazuri nu sunt disponibile.

3.1.2 Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului

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

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

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

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

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

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

Atribuții generale în domeniul realizării politicii de mediu:

- participă la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale de acțiuni în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale;
- participă la elaborarea și avizarea proiectelor de acte legislative și normative privind protecția mediului și utilizarea resurselor naturale;
- participă la elaborarea și implementarea convențiilor, acordurilor regionale și internaționale ce țin de protecția mediului;
- monitorizează factorii de mediu și organizează controlul ecologic de stat;
- participă la elaborarea și coordonarea normativelor ecologice, standardelor, metodologiei de calcul al prejudiciului cauzat mediului, asigură aplicarea acestora în teritoriu;
- organizează, în limitele competenței, seminare, conferințe la nivel republican, regional și internațional, participă la simpozioane regionale și internaționale, la pregătirea și instruirea cadrelor în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale.

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 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 conlucrare cu organele publice centrale și locale de specialitate;
- coordonarea indicatorilor de apreciere a activității tehnico-financiare a întreprinderilor de AAC;
- acordarea asistenței de ordin consultativ, informațional, tehnic și juridic operatorilor din domeniul exploatării edificiilor și rețelelor de AAC, hidroameliorație și gospodărire a apelor.

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

- Proiectul „Școala profesională ca furnizor de instruire și formare pentru sectorul AAC în RM” susținut de Guvernul Austriei, implementator este Institutul de Formare a Capacităților Profesionale;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan „Elaborarea Planului General de AAS (PGAAS) pentru raionul Ialoveni”;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan “Comunitatea practicienilor din sectorul AAS”;

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

Centrul National de Sănătate Publica

Centrul National de Sănătate Publica este subordonat Ministerului Sănătății.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Autorizarea sanitară, în modul stabilit, a utilizării substanțelor chimice, mijloacelor de producere, procedeele tehnologice noi la fabricarea și prelucrarea produselor alimentare, cosmetice, de parfumerie, confecțiilor pentru igiena personală, dezinfectantelor, preparatelor biologice, detergenților, aplicării stimulentele creșterii plantelor și animalelor, substanțelor chimice de protecție a plantelor, substanțelor radioactive, materialele plastice, polimerilor etc., precum și omologarea produselor parafarmaceutice.
- Elaborarea actelor normative în domeniul siguranței alimentelor, privind stabilirea parametrilor microbiologici și fizico-chimici, conținutului de reziduuri de pesticide, contaminanți din produsele alimentare cu impact asupra sănătății publice. Monitorizarea realizării prevederilor actelor normative în domeniul, profilaxiei intoxicațiilor alimentare și a altor maladii condiționate de factorul alimentar; analiza situației în domeniu, pregătirea propunerilor și a materialele pentru examinare la Comisia națională extraordinară de sănătate publică, Consiliul de sănătate publică și Colegiul Ministerului Sănătății.

Servicii desconcentrate în teritoriu

Inspecția Ecologica Dondușeni reprezintă un Serviciu desconcentrat în teritoriul raionului Dondușeni și are următoarele obiective principale:

- acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale la elaborarea planurilor de acțiuni de protecție a mediului și utilizării resurselor naturale;
- acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale în organizarea și desfășurarea bilunarului ecologic de salubritate a localităților din republică;
- efectuarea controlului la stațiile de testare tehnică în vederea respectării normelor de emisii în aerul atmosferic;
- monitorizarea și inspectarea surselor fixe de poluare în vederea respectării normelor admisibile de emisii;
- participarea la selectarea și atribuirea terenurilor pentru alte activități de câmp agricol și coordonarea schimbării destinației;
- inventarierea rampelor de depozitare a deșeurilor privind starea lor, modul de gestionare și asigurare a normelor de exploatare;
- examinarea documentației de proiect a obiectelor pentru construcții și de evaluare a impactului asupra mediului înconjurător cu eliberarea avizelor expertizei ecologice de stat;

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

Centrul de Sănătate Publică Dondușeni 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.

3.1.2.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație

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

La nivel național:

Ministerul Mediului, inclusiv subdiviziunile:

❖ Agenția Apele Moldovei;

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

Agenția exercită următoarele obiective de bază:

- implementează politica de stat în domeniul gospodăririi apelor și hidroameliorației, alimentării cu apă și canalizare, participă la elaborarea actelor legislative și normative și documentelor de politici în domeniul protecției localităților și terenurilor agricole

împotriva inundațiilor și subinundațiilor, precum și a sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare;

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

❖ Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale

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

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

În corespundere cu sarcinile de bază, Agenția:

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

- execută în condiții de contract explorarea zăcămintelor de substanțe minerale utile solide și ape minerale, proiectarea și forarea sondelor arteziene;
- realizează colaborare internațională în domeniul studierii geologice și folosirii subsolului.

❖ **Serviciul Hidrometeorologic de Stat**

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

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

În acest context, sarcinile principale ale SHS sunt:

- monitorizarea stării și evoluției condițiilor hidrometeorologice și a calității mediului ambiant în scopul protecției populației și ramurilor economiei naționale împotriva fenomenelor hidrometeorologice periculoase și nivelului înalt de poluare a mediului ambiant;
- elaborarea prognozelor meteorologice, agrometeorologice, climatice, hidrologice, precum și a nivelului poluării mediului ambiant;
- elaborarea avertizărilor privind declanșarea fenomenelor hidrometeorologice periculoase, precum și despre nivelul înalt al poluării mediului ambiant;
- asigurarea populației, organelor administrației publice centrale și locale, agenților economici și apărării naționale cu informație hidrometeorologică și despre calitatea mediului ambiant;
- efectuarea controlului de stat privind utilizarea informației hidrometeorologice în activitatea organelor administrației publice centrale și locale și a agenților economici, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare;
- efectuarea supravegherii și controlului de stat privind respectarea standardelor de efectuare și prelucrare primară a observațiilor hidrometeorologice de către stațiile și posturile departamentale de observații, care activează în baza autorizației eliberate de către Serviciul Hidrometeorologic de Stat. Activitatea de supraveghere și control se efectuează conform Planului aprobat de către Ministerul Mediului;
- constituirea și gestionarea Fondului Național de Date Hidrometeorologice, necesar pentru fundamentarea hidrometeorologică a proiectării, executării și exploatarei diverselor obiective social-economice și pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare pe termen lung a economiei naționale;
- participarea la schimbul de informații în cadrul sistemului mondial de observații hidrometeorologice și onorarea obligațiilor care rezultă din convențiile și acordurile internaționale din domeniul hidrometeorologiei și a monitoringului calității mediului înconjurător la care Republica Moldova este parte.

❖ **Institutul de Ecologie și Geografie**

Institutul de Ecologie și Geografie al Academiei de Științe a Moldovei a fost înființat în conformitate cu Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Cu privire la măsurile de optimizare a infrastructurii sferei științei și inovării” nr. 1326 din 14 decembrie 2005 prin contopirea Institutului Național de Ecologie al

Ministerului Ecologiei și Resurselor Naturale și Institutului de Geografie al A.Ș.M. și se află în subordonare dublă.

În cadrul Institutului funcționează laboratoarele: Calitatea Mediului; 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).

1. Ministerul Sănătății, inclusiv subdiviziunile

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

La nivel regional

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

1) 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;

2) 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;

3) 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 remitențelor în sectorul real;
- h) consolidează capacitățile actorilor dezvoltării regionale în domeniul colectării de fonduri;

La nivel raional și local:

a) Administrația Consiliului Local de nivelul II,

inclusiv subdiviziunea “Secția de construcții, gospodăria locativ-comunală, drumuri”

Sarcinile de bază ale subdiviziunii Consiliului raional:

- Asigurarea calității a lucrărilor de construcție și întreținere a infrastructurii comunale, edificiilor publice, drumurilor, podurilor și locurilor publice pe întreg teritoriu 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.

b) 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.

c) 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;

d) 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;

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

3.1.2.3 Statut juridic, Forma de proprietate, Analiza actelor de constituire

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

Întreprinderea se poate asocia în baza unui acord special cu alte unități economice în uniuni, asociații, conține și alte societăți, conform principiului ramural, teritorial sau altor principii, pentru a-și lărgi posibilitățile în cadrul realizării și protecției intereselor comune ale participanților - de producție, tehnico-științifice, sociale etc.

Statul întreprinderii prevede următoarele:

- scopurile și genurile de activitate ale întreprinderii;
- mărimea și componența patrimoniului, trecut din proprietatea unității/unităților administrativ-teritoriale respectiv la balanța întreprinderii nou-create (fondul statutar sau capitalul social)
- modul de posesiune, folosință și dispunere de fondul statutar, precum și schimbarea lui, sursele de formare a patrimoniului întreprinderii, modul de repartizare a venitului (profitului net), inclusiv defalcările din profitul net obținut în anul de gestiune pentru a fi achitate la bugetul autorității/autorităților administrativ-teritoriale, în baza deciziei fondatorului/fondatorilor și de acoperire a pierderilor;
- principiile de instituire și activitate a organelor administrative și de control ale întreprinderii, competențele lor;
- componența, atribuțiile și modul de funcționare a consiliului director al întreprinderii în cazul mai multor fondatori;
- modul de reorganizare și lichidare a întreprinderii.
- În statut pot fi incluse, de asemenea, și alte prevederi care să specifice particularitățile activității întreprinderii și care nu vor contraveni legislației, altor acte normative și guvernamentale.

Întreprinderea este fondată și dotată cu bunuri de către fondator/fondatori.

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

Bunurile unității/unităților administrativ-teritoriale pe care fondatorul/fondatorii le-a/au transmis întreprinderii aparțin acesteia numai în limitele dreptului gestiunii lor economice. Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în 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 hîrțile de valoare;
- creditele băncilor și ale altor creditori;
- investițiile capitale și subvențiile bugetare locale;
- veniturile provenite din închirierea bunurilor sau din organizarea concursurilor, loteriilor și altor activități similare;
- vărsămintele nerambursabile și filantropice, donațiile persoanelor fizice și juridice;
- alte surse, neinterzise de legislația în vigoare.

Pentru obligațiile sale întreprinderea poartă răspundere cu întreg patrimoniul său.

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

Contractul de constituire se aprobă prin decizie de către fiecare consiliu local/raional care participă la înființarea întreprinderii.

Contractul de constituire trebuie să includă:

- 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 deponă cererea de înregistrare a întreprinderii municipale.”;
- 7) la punctul 11, textul „Bunurile municipale, pe care fondatorul le-a transmis întreprinderii,” se substituie cu textul „Bunurile unității/unităților administrativ-teritoriale pe care fondatorul/fondatorii le-a/au transmis întreprinderii.

3.1.2.4 Analiza Regulamentelor interne

Întreprinderea dispune de Regulamentul privind folosirea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare pe Î.M. „Apă – Canal „ or. Dondușeni elaborată în anul 2008 și aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc 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 Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu nr.656 din 27 mai 2002.

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

Se recomandă:

1. De a elabora Regulamentul privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare a orașului 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 lipsei sistemului de epurare a

apelor uzate. Apele canalizate sunt direcționate în lacul biologic fără epurare în treapta mecanică și biologică

3.1.2.5 Raporturi societate-fondatori

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

În caz de necesitate și în cazul mai multor fondatori, în structura administrativă a întreprinderii va fi inclus consiliul director. *[Pct.16 modificat prin HG549 din 09.07.14, MO185-199/18.07.14 art.595]*

17. Angajarea (de 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. *[Pct.17 modificat prin HG549 din 09.07.14, MO185-199/18.07.14 art.595]*

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 obligațiilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului.

[Pct.18 modificat prin HG549 din 09.07.14, MO185-199/18.07.14 art.595]

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

20. 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.

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

22. 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 cenzori) sau revizorul (cenzorul) întreprinderii și prin efectuarea auditului situațiilor financiare în baza unui contract de audit încheiat cu o societate de audit. *[Pct.30 modificat prin HG549 din 09.07.14, MO185-199/18.07.14 art.595]*

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

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

3.1.3 Analiza aspectelor juridice

3.1.3.1 Raporturi juridice dintre 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 sunt indicate în contract. Excepție fac consumatorii casnici individuali, cooperativele de construcție a locuințelor, întreprinderile municipale de gestionare a fondului locativ, asociațiile proprietarilor apartamentelor privatizate, asociațiile de coproprietari în condominiu.

În cazul cînd 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 Apă Canal Dondușeni denotă unele devieri de la Contractul – cadru propus de Hotărîrea guvernului nr.656 .

Tabelul 6. Structura contractelor de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă

Contractul – cadru Hotărîrea Guvernului 656/2002	Contractul aplicat de Apă Canal Dondușeni
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” SRL

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

Anexa 2).

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.

Recomandări:

- 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.

3.1.3.2 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. Administrația plătește angajaților indemnizațiile pentru vechimea în muncă, alte facilități prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivel de Direcția de Producție Apă Canal Dondușeni pentru anii 2004-2005.

Documentul conține următoarele Acorduri și Reglementări:

- Cu privire la remunerarea muncii și premiarea salariaților;
- Cu privire la stimularea materială a angajaților cu ocazia sărbătorilor naționale și religioase;
- Cu privire la stimularea materială a angajaților la îndeplinirea vârstei de 50 ani și cu ocazia împlinirii vârstei de pensionare;
- 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;
- Regulamentul privind modul de calculare și reexaminare a nivelului salariului minim tarifar;
- Regulament cu privire la negocierea Contractului colectiv de muncă și soluționarea conflictelor
- Privind participarea la grevă
- Regulament cu privire la renumărare a muncii lucrătorilor sindicali

În concluzie se poate rezuma următoarele:

Comitetul sindical al Întreprinderii Apă Canal Dondușeni se conduce de prevederile Contractului Colectiv de Muncă pentru anii 2004-2005, înregistrat la Inspekția Muncii a raionului Dondușeni cu nr.1 în data 22.03.2004. Pentru o perioadă de 10 ani nu au mai fost revendicate condițiile de muncă și drepturile salariale ale angajaților. În același timp s-a constatat ca Administrația își onorează obligațiunile privind respectarea legislației pentru remunerarea muncii și respectarea raportului minimului salarial. Comitetul sindical al Întreprinderii este destul de amorf în activitățile sale, nu dispune de capacități profesionale pentru a îmbunătăți calitatea documentației sindicale, inclusiv al Contractului Colectiv de Muncă.

În conformitate cu dispozițiile art. 34 și 39 din Codul Muncii al Republicii Moldova, modificarea și completarea contractului colectiv de muncă, precum și a convenției colective, are loc în modul stabilit de Codul muncii pentru încheierea acestora.

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

Modificarea contractului colectiv de muncă sau a convenției colective poate privi:

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

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

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

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

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 Muncii 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 până la momentul încheierii unui nou contract sau până când părțile nu vor decide asupra prelungirii acestuia.

3.1.3.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat

Asociația Patronală a Serviciilor Publice din Republica Moldova (APSP) întrunește 50 întreprinderi din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice de alimentare cu apă și servicii canalizare,

energie termică, prestarea serviciilor de salubritate, transport public urban, administrare și întreținere a fondului locativ, a drumurilor, spațiilor verzi etc.

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

Noțiunea de patron. Termenul de *patron* derivă din latinescul *patronus*, care în dreptul roman, era, de cele mai multe ori, stăpînul 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 rînd, în calitatea de negociator³² (subiect esențial al parteneriatului social), de parte în contractele colective de muncă³³. 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.

Întreprinderea Municipală Apă Canal din Dondușeni 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 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, tehnica și științifică, comercială, extinderea posibilităților acestora în realizarea și ocrotirea intereselor comune în organele centrale și administrării publice locale, Guvern.

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

- elaborarea programelor de acordare a asistenței întreprinderilor apeduct-canalizări în atragerea tehnologiilor energo-economice avansate, utilizării, elaborărilor tehnico-științifice și

materialelor necesare la îmbunătățirea asigurării consumatorilor de apă potabilă, perfecționării serviciilor de evacuare și epurare a apelor uzate;

- acordarea asistenței privind schimbul de experiență avansată în domeniul alimentării cu apă și canalizării, organizarea conferințelor, simpoziunilor, seminarelor, în diverse aspecte ale activității întreprinderilor (producere, economie, evidența contabilă și finanțe, etc.), ridicarea calificării muncitorilor și funcționarilor de la întreprinderile apeduct-canalizării;
- 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-canalizării, 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-canalizării;
- protejarea drepturilor și intereselor întreprinderilor apeduct-canalizării 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-canalizării, protejarea și utilizarea rațională a resurselor acvatice, acordarea asistenței juridice și consultațiilor în conducerea litigiilor și acțiunilor în judecată ale membrilor Asociației;
- acordare de asistență întreprinderilor apeduct-canalizării în management și expertiza proiectelor de construcție și colaborare cu firmele și organizațiile străine;
- constituirea băncii de informații privind starea tehnico-economică din ramură în scopul utilizării acesteia la elaborarea și promovarea politicii unice tehnico-economice a membrilor Asociației în sfera alimentării cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate;
- realizarea activității de editare în vederea informării publicului cu problemele și progresele din domeniul gospodăriei apeduct-canalizării;
- realizarea altor tipuri de activități ce nu contravin legislației în vigoare și corespund intereselor membrilor Asociației.

3.2 Analiza operațională

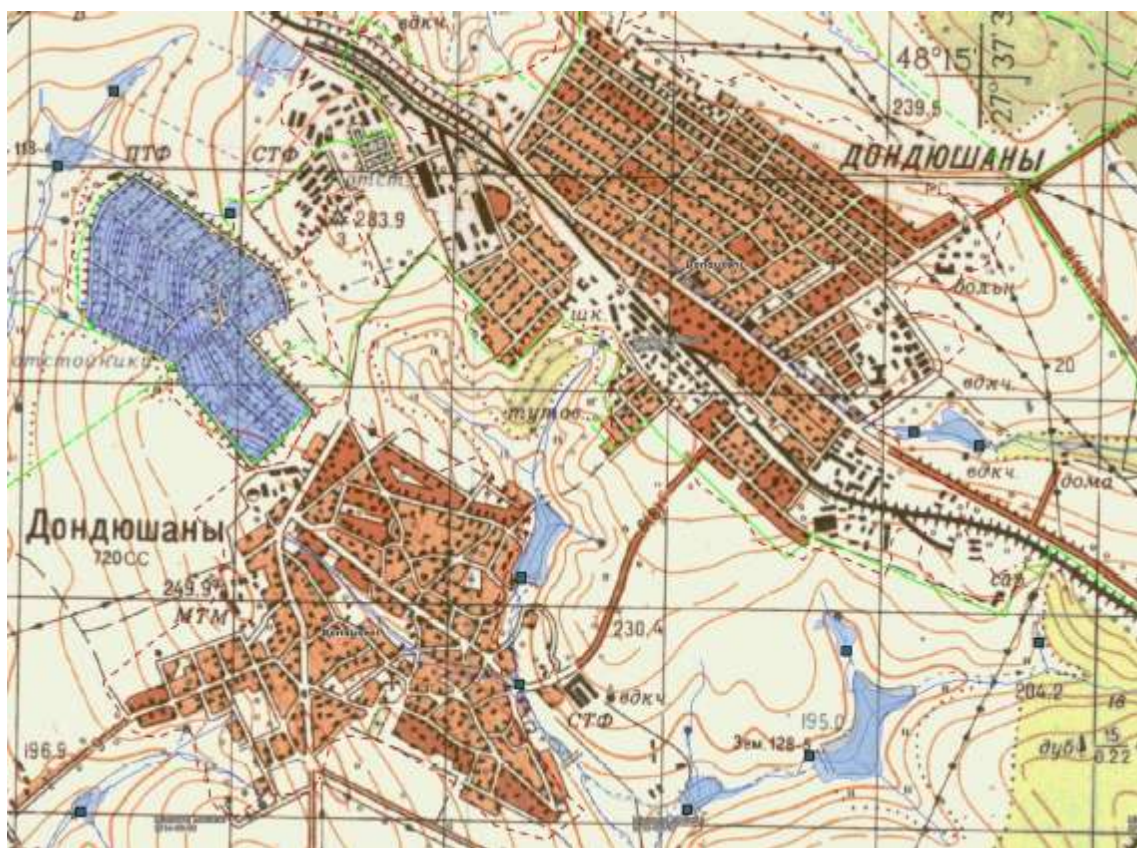
Managementul tehnic și operațional a întreprinderii

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. Dondușeni, dar care sunt relevante pentru majoritatea companiilor prestatoare de servicii din R.Moldova.

În linii mari analiza se va axa pe următoarele elemente:

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

Figura 3. Harta orașului Dondușeni



3.2.1 Analiza tehnică

3.2.1.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Infrastructura include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, tratare, înmagazinare, sistemul de distribuție, rețeaua de canalizare și epurarea apei uzate. La Î.M. Apă – Canal Dondușeni, procedurile curente de întreținere se aplica doar pentru menținerea în funcțiune a principalelor componente ale sistemului (aprovizionarea cu apa potabila sau rețelele de canalizare). Nu exista o planificare a operațiunilor de întreținere și uneori nici proceduri clare, singurele reguli existente fiind cele bazate pe normativele tehnice.

Managementul activelor nu este o practica curenta. La întreprindere nu întocmesc și nu lucrează cu Planuri de întreținere și reparații, Strategii de înlocuire și Programe investiții de capital.

Departamentul tehnic nu practică elaborarea și completarea permanentă a unei baze de date a comportării și funcționării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. Aceasta este complicat de executat în lipsa unui birou tehnic și de producere care ar putea prelua aceste funcții inclusiv ar îmbunătăți și calitatea lucrului dispeceeratului. Întreprinderea duce lipsă de specialiști cu specialitatea „Gospodărirea și Protecția Apelor”. Această posibilitate o permite de valorificat Institutul de formare continuă în domeniul alimentării cu apă și canalizări, specialitatea 582-6 Ingineria și protecția apelor, specializarea: Exploatarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

ALIMENTAREA CU APĂ

Alimentarea cu apă se face din surse de apă subterane de adâncime mare. Extragerea apei se face din orizontul acvifer „Sarmațianul Inferior”. Adâncimea sondelor variaza de la 90 până la 165m.

Din analiza vârstei de funcționare a sondelor se vede că termenul de exploatare stabilit în Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.338 din 21 martie 2003. Durata de viață a unui activ este de cele mai multe ori diferită de durata de exploatare tehnică a acestuia. Termenul stabilit de exploatare a sondelor este depășit de la 1,28 ori până de 2,8 ori.

Tabelul 7. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I

№	Nr. pașaport	Anul forării	Tip pompe	Debitul, l/sec		Înălțimea de pompare	
				nominal	efectiv	nominal	efectiv
2	1385	1985	AȚV 6x10x185	10	12	185	170
3	1569	1991	AȚV 6x10x235	10	7	185	165
5	1572	1991	AȚV 6x10x185	10	7	185	165
8	1270	1962	AȚV 6x16x110	16	15	110	90
10	1402	1963	AȚV 8x40x90	40	35	90	95

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

Sondele arteziene sunt funcționale. Zonele de protecție sanitară lipsesc. Casele sondelor sunt construcții, cu dimensiuni în plan 4,5 x 3,0m. Construcțiile necesită reparație. Castelele de apă se află pe platforma sondelor arteziene.

Pentru cazul dat activele au un grad de importanță înaltă pentru sistem, ceea ce înseamnă că necesită de făcut evaluarea criticității sondelor în cadrul sistemului de alimentare cu apă.

Aceasta ar însemna următoarele:

- Ce se întâmplă dacă sonda cedează și va fi scos din operare;
- Care sunt șansele că sonda va ceda;

- Dacă sonda se avariază, câți beneficiari sunt afectați;
- Dacă sonda se avariază, care ar fi costurile de reparație sau înlocuire;
- Dacă sonda se avariază, care sunt consecințele asupra mediului și sănătății populației.

În diferite perioade în orașul Dondușeni au fost construite mai multe sisteme de alimentare cu apă departamentale. În tabelul de mai jos sunt prezentate date care caracterizează aceste sisteme.

Tabelul 8. Caracteristicile sistemelor de alimentare cu apă din orașul Dondușeni

Apartenența departamentală	Anul construcției	Descrierea succintă a sistemului	Adnotare
Apă Canal	1971	Priză de apă din 5 sonde. Productivitatea sumară 36,5 m ³ /h. Lungimea totală a rețelelor – 14km. Înmagazinarea se face în 2 castele din oțel carbon.	În stare funcțională. Deservește circa 40% din populația orașului. (nivelul anului 2007)
Calea ferată a Moldovei, secția Dondușeni	Nu sunt date	Alimentare cu apă din fântâna arteziana nr.1. Productivitate 3,0 m ³ /h. Lungimea rețelelor – 1km. Înmagazinarea – Castel de apa cu V-50m ³ .	În stare funcțională
Întreprinderea de Prelucrare a Cerealelor	1975	Priza de apă din sonda cu nr.4776. Productivitatea – 5,0m ³ /h; castel de apă cu V-30m ³ .	În stare funcțională
UNIVERSALCOOP	1976	Priza de apă cu nr.1449. Productivitatea – 12m ³ /h. Castel de apă cu V-15m ³	În stare funcțională
Rețele Electrice Raionale	1987	Priza de apă cu nr.1783. Productivitatea – 14,5m ³ /h.	În stare funcțională
Spitalul raional	1971	Priza de apă cu nr.396c. Productivitatea – 9,0m ³ /h. Castel de apă cu V-200m ³	În stare funcțională
Combinatul de Carne	1975	Priză de apă din 5 sonde arteziene. Sondele au următoarele numerotație: 3686; 3685; 3684; 1135 și 1155. Productivitate totală – 100,0 m ³ /h. Sistema de alimentare cu apă dispune de stație de pompare de treapta II, un rezervor de apă potabilă cu un volum de 1000m ³ . stație de pompare de treapta III și 2 rezervoare cu un volum de 1800m ³ fiecare.	În stare funcțională
S.A. Fabrica de Zahăr	1976	Priză din 6 sonde arteziene (nr. 1270; A101; 1306; 1402; 1086 și 1380.). Productivitatea sumară – 180,0 m ³ /h. Lungimea totală a conductelor – 3km. Sistemul dispune de stație de pompare de treapta II și rezervor de apă potabilă cu un volum de 400m ³ -	În stare funcțională

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

Concluzie: orașul Dondușeni dispune de rezerve de apă suficiente pentru alimentarea cu apă a orașului și a industriei din localitate. Unele sisteme de alimentare cu apă sunt în proprietate privată. Se poate de luat în considerație faptul că legislația națională permite diferite forme de cooperare privind operarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.

Necesită de a întreprinde următoarele acțiuni:

- ↔ *De inventariat toate sursele de alimentare cu apă din oraș și de elaborat un Plan de conservare și protecție a surselor existente de apă;*
- ↔ *De conservat (de tamponat) sursele de apă rămase fără proprietar și care sunt supuse riscului de a contribui la contaminare a acviferului;*

⇒ De primit decizia Consiliului orășenesc privind preluarea la bilanț a surselor de apă care nu sunt gestionate în conformitate cu normele și standardele naționale.

Figura 4. Castel de apă pentru înmagazinarea apei potabile



Rețelele de distribuție

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

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

Material	Lungime (m)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Azbociment				1660	1660
Fonta				17110	17100
Oțel				16700	4530
HDPE	4530	0	0		4530
Total	4530	0	0	35470	40000
% din total	11,33	0	0	88,67	100

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

Analiza rețelelor de distribuție după material și vechime, a identificat un grad înalt de uzură, destul de critic pentru acest element al sistemului, care la rândul său influențează considerabil asupra indicatorului „Pierderi de apă”. Luând în considerație faptul că vârsta conductelor ce depășesc 30 de ani este estimată la 88,67% din totalul de conducte se propune ca managementul să întreprindă măsuri

pentru creșterea eficienței operării conductelor de transportare și distribuție a apei. Din practică se cunoaște că un procent destul de mare de pierderi de apă se înregistrează la branșamentele (conexiuni) dintre rețeaua magistrală și consumator.

Inventarierea branșamentelor și adoptarea unei decizii a Consiliului orășenesc despre înlocuirea branșamentelor cu un grad avansat de uzură, întocmirea unui proces verbal de delimitarea a proprietății asupra conductelor și respectiv aprobarea responsabilităților ar fi primul pas care ar aduce rezultate promițătoare și care nu necesită costuri mari al investițiilor.

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

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)							Total
	< 50	< 75	90	110	150	200	250	
Azbeciment					1660			1660
Fonta	1250			6700	9160			17110
Oțel	1140	1721	300		1465	1800	10274	16700
HDPE	330			2600	1600			4530
Total	2720	1721	300	9300	13885	1800	10274	40000
% din total	6,8	4,3	0,75	23,25	34,72	4,5	25,69	100

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

Analiza conductelor după material și diametru, a identificat operarea de către întreprindere a unui cantități importante de conducte cu diametrul 110 – 250mm. Diametrul unui procent însemnat de conducte (64,91%) variază între 150-250mm. Necesită de efectuat în calculul hidraulic pentru a dimensiona corect diametrul conductelor luând în considerație realitățile consumului de apă de către populație și industrie. Necesită să se determine dacă orașul, va dezvolta sistemele de alimentare cu apă în toate zonele locuibile și industriale. Accesul la sisteme centralizate de alimentare cu apă este destul de mic în comparație cu alte orașe, centre raionale, din țară.

Se recomandă de introdus în activitatea de management tehnic a următorilor indicatori de performanță (IP):

- Frecvența avariilor (Număr de reparații pe km de rețea de apă pe an);
- Apă necontabilizată (% de apă introdusă în rețeaua de distribuție și nefacturată consumatorilor)
- Rata de reînnoire/reparare a sistemului (% de rețea reînnoită)

Aceasta va contribui la salvarea sistemului de deteriorare definitivă. Este clar că cea mai bună soluție este înlocuirea sistemului în totalitate.

Tabelul 11. Consumul de energie electrică stații de pompare de treapta II

Stații de pompare	2012	2013
Consum energie electrica, kWh/an	40320	28000

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

Conform datelor din chestionar, starea tehnică a construcțiilor stațiilor de pompare apă au fost calificate în următoarea gradare:

1. Starea structurii – satisfăcătoare;
2. Starea instalațiilor hidraulice – satisfăcătoare;
3. Starea instalațiilor electrice – nesatisfăcătoare;

4. Avarii și intervenții înregistrate în ultimii 3 ani – 2;
5. Necesită modernizare.

Tabelul 12. Date privind numărul bransamentelor

Denumire abonați	Număr bransamente
Număr de case cu nivele, inclusiv	139
▪ apartamente	2153
Case individuale	350
Instituții publice	16
Companii medii și mici	39
Companii mari	5

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

SISTEMUL de CANALIZARE

Stații de pompare a apelor uzate

Sistemul de canalizare a orașului prevede 2 stații de pompare a apelor uzate. Stația de pompare Ape Uzate (SPAU) nr.1 este în oraș și SPAU nr.2 pompează apele uzate de la sistemul centralizat de canalizare a cartierul Fabricii de Zahăr din localitate.

Tabelul 13. Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate

Denumire	Tipul pompei	Debit (m3/h)	Înălțimea de pompare, m	Putere (kW)
Stația de Pompare nr.1	FG – 144/38	150		22
	FA 0864 E	63,7		7,8
Stația de Pompare nr.2	HT 135/61	80		18
	HT 115/36	50		18

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

Rețelele de canalizare

Tabelul 14. Clasificarea rețelilor de canalizare după material și vârstă

Material	Lungime (m)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 – 20ani	20 – 30 ani	> 30 ani	
Beton-armat				600	600
Azbociment					
Fontă				3730	3730
Ceramică				10610	10610
PVC (Polivenilclorid)	560				
Total	560			14940	15500
% din total	3,62			96,39	100

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

În conformitate cu Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale² durata de viață a conductelor de canalizare este estimată în felul următor și este redată în tabelul de mai jos:

Tabelul 15. Durata de uzură a activelor sistemului de canalizare

Grupa	Cod	Denumire	ani
13	000400002	Rețele de canalizare (colectoarele și rețeaua de canalizare stradală):	
13	000400002	din fontă	40
13	000400002	din beton armat	16
13	000400002	din azbociment	20
13	000400002	din ceramică	30
13	000400002	din polietilenă	20

Sursa: Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale

Analiza stării tehnice a rețelilor de canalizare denotă că majoritatea din ele au depășit termenul de exploatare. Întreprinderea nu practică evaluarea stării mijloacelor fixe cu scopul determinării gradului de uzură fizică și determina durata următoare de exploatare. De asemenea nu se fac măsurări speciale pentru a determina nivelul de infiltrare a apelor uzate în sol, sau de pătrundere a apelor freatice în colectoarele și conductele de canalizare.

Tabelul 16. Clasificarea rețelilor de canalizare după material și diametre

Material	Lungime (m)/Diametru (mm)						Total (m)
	150	200	250	300	400	600	
Beton-armat						600	600
Azbociment							
Fontă		3000			730		3730
Ceramică	3927	3500	2683	500			10610
PVC (Polivencilclorid)	200			360			560
Total	4127	6500	2683	860	730	600	15500
% din total	26,63	41,94	17,31	5,55	4,71	3,87	100

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

Analiza rețelilor de canalizare după material și diametru arată că sistemul este supradimensionat la cererea de apă uzată la momentul analizei diagnostic. În acest caz se poate constata că viteza de curgere a apei în conducte este mică și se produce înfundarea unor sectoare de canalizare care au o pantă mai mică decât media pe sistem. În acest caz se recomandă ca departamentul tehnic să organizeze cu personalul încadrat în muncă pentru deservirea rețelilor, verificarea stării sanitare a conductelor de canalizare cu scopul depistării în prealabil a locurilor cu riscuri de înfundare.

Stația de epurare

Stația de epurare orășenească este în proces de reconstrucție. Se prevede modernizarea ei prin înlocuirea sistemului de aerare vechi cu unul contemporan și a suflantelor. Apele uzate sunt transportate la stația de epurare unde se deversează în lacul biologic fără nici o treaptă de epurare.

² Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale, aprobat prin Hotărârea Guvernului cu nr.338 din 21 martie 2003(publicat: 04.04.2003 în Monitorul Oficial Nr.62-66 art.Nr.379. Data intrării în vigoare 01.01.2004)

Acesta este cel mai critic obiect al sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Dondușeni.

Figura 5. Clădirea suflantelor de la stația de epurare nefinalizată



Figura 6. Construcția filtrelor biologice cu aerare prin tuburi din PP nefinalizate



3.2.1.2 Calitatea apei și a apei uzate

Apa potabilă

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

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

- Depozite aluviale ale luncilor și teraselor văilor râurilor Nistru și a afluenților lui; (aA3)
- Orizontul acvifer Ponțian (N_{1p});
- Complexul acvifer al sarmațianului Superior și al Meoțianului (N_{1S3-m});

- Complexul acvifer Baden-Sarmațian ($N_{1b} - N_{1S1} - 2$);
- Orizontul acvifer Cretacic (KS);

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

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

Tabelul 17. Analiza chimică cantitativă

Nº	Denumirea	Rezultatul	Concentrația maxim admisibilă	Actul normativ
1	Amoniu, (NH ₄ ⁺), mg/l	1,5	0,5	ГОСТ 4192-82
2	Nitriți, (NO ₂ ⁻), mg/l	0,05	0,5	ГОСТ 4192-82
3	Nitrați, (NO ₃ ⁻), mg/l	9,1	50,0	ГОСТ 18826-73
4	Reziduu sec solubil, mg/l	583,4	1000	ГОСТ 18164-72
5	Cloruri, mg/l	40	250	ГОСТ 4245-72
6	Sulfati, mg/l	160	250	ГОСТ 4389-72
7	Arsen, mg/l		0,01	ГОСТ 4152-89
8	Fluor, mg/l	0,25	1,5	ГОСТ 4386-89
9	Fier, mg/l	0,045	0,3	ГОСТ 4011-72
10	Cupru, mg/l	0,038	1,0	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1, Методы хим.анализа вод, Том 2, М-ды ААС М-1983 Изд IV POS 2.38-09
11	Zinc, mg/l		0,3	
12	Plumb, mg/l		0,01	
13	Mangan, mg/l	0,01	0,05	
14	Nichel, mg/l		0,02	
15	Seleniu, mg/l		0,01	
16	Cianuri total, mg/l		0,05	
17	Bor, mg/l		0,5	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1, Том 1, POS 2.23-09
18	Oxidabilitatea, mg/l	4	5	SM SR EN ISO 8467:2006
19	Σ(Na ⁺ +K ⁺), mg/l		200	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1, Методы хим.анализа вод, Том 2
20	Hidrogen sulfurat, mg/l		0,1	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1, Том 1

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

Apa Uzată

Luînd în considerație faptul că apa uzată în realitate nu este supusă epurării și numai tranzitează lacul biologic, putem constata că gradul de impurități este destul de înalt.

Se propune de a întreprinde măsuri mai drastice cu agenții economici care deversează în sistemul de canalizare orășenesc ape uzate cu concentrații sporite de impurități în comparație cu Concentrațiile Maxim Admisibile stabilite prin Regulamentul - Cadru privind recepționarea apelor uzate, eliberarea

con condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților, aprobat prin Ordinul Nr.40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului.

Acest Regulament – cadru este necesar de a fi perfectat și adaptat la condițiile de funcționare a sistemului de canalizare a orașului Dondușeni cu toate particularitățile sale. În final acest document necesită să fie aprobat în ședința Consiliului orașenesc Dondușeni.

3.2.1.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Obiective operaționale:

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

3.2.1.4 Managementul energetic

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

Sistemele municipale de aprovizionare cu apă și canalizare necesită cheltuieli substanțiale cu energia. Însuși procesul de epurare a apelor uzate consumă uneori 70% din energia totală utilizată; concomitent, o cantitate semnificativă de energie este utilizată pentru pomparea apei, înlăturarea substanțelor solide, iluminat și construcții.

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

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

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

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

3.2.1.5 Impactul de mediu

În cazul nefuncționării stației de epurare, din motivul stopării lucrărilor de construcție, apa uzată evacuată din sistemul centralizat al orașului nu este corespunzător epurată.

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

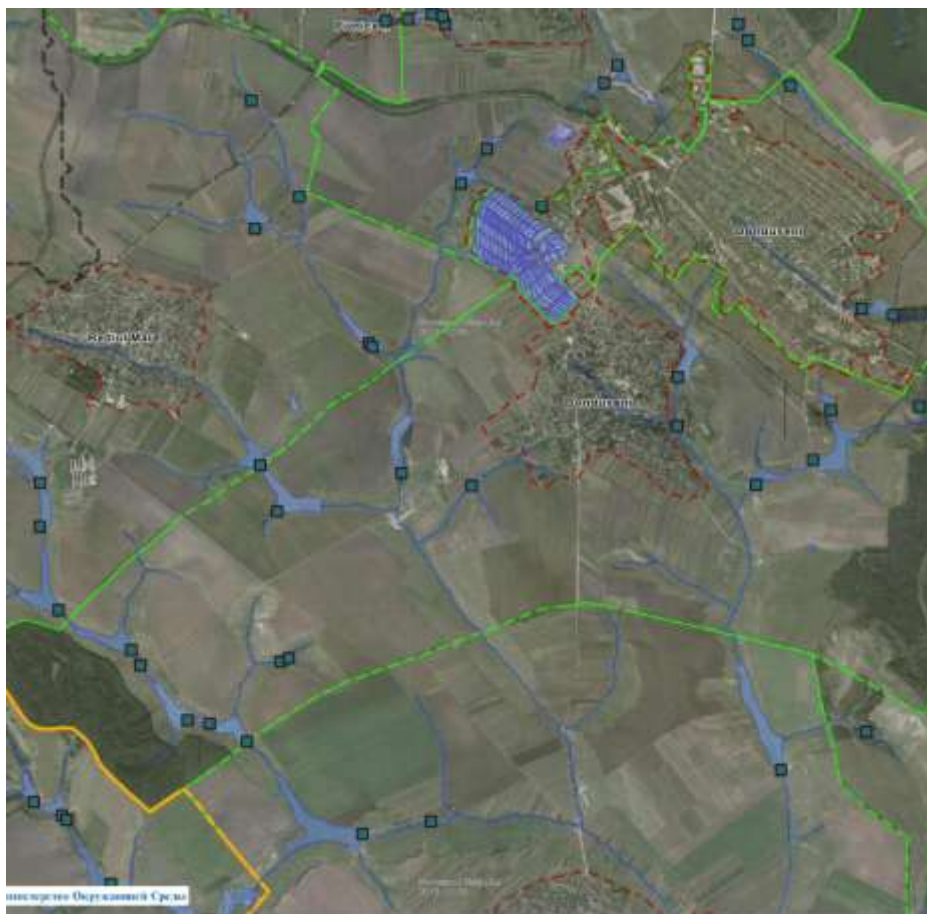
- Modul de expunere la stres a diverselor biocomponente ale ecosistemului;
- Răspunsul ecosistemului la acțiunile factorilor de stres;
- Modul de adaptare sau refacere a ecosistemului în urma factorilor de stres.

Perturbațiile sunt de două feluri:

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

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

Figura 7. Harta bazinului hidrografi al izvoarelor râului Răut



Problemele prioritare necesar de a fi soluționate sunt:

- Dezvoltarea liniei nămolului la stația de epurare orășenească a orașului Dondușeni;
- Impunerea agenților economici de a-și construi sisteme de pretratere, cu scopul de a optimiza concentrațiile apelor uzate deversate.

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 informați, 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 alimentare cu apă și canalizare

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

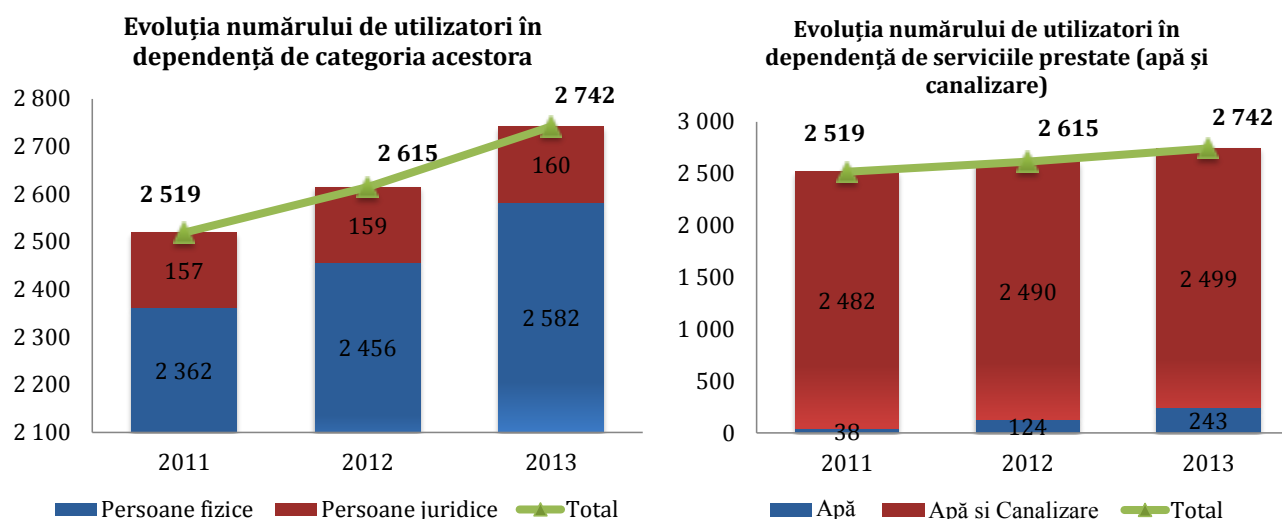
- persoanele juridice (agenții economici și instituțiile publice);
- persoane fizice.

Persoanele fizice se divizează în:

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

Î.M. „Apă-Canal” Dondușeni prestează servicii de furnizare a apei și de evacuare a apelor reziduale consumatorilor din orașului Dondușeni și din zona Fabricii de zahăr din Dondușeni. Evoluția numărului de consumatori este prezentat în figura următoare:

Figura 8. Evoluția numărului de consumatori



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

Pe parcursul perioadei analizate numărul consumatorilor s-a majorat de la 2 519 în 2011 la 2 742 în 2013. Această creștere este influențată de numărul de persoane fizice conectate la rețelele de apă și canalizare. La rețelele de apă, au fost conectați 205 consumatori, care locuiesc la apartamente și gospodării particulare, iar la rețelele de canalizare au fost conectați 17 consumatori ce locuiesc la apartamente și gospodăriile particulare.

Gradul de acoperire cu servicii a orașului Dondușeni

Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare este analizat în tabelul următor:

Tabelul 18. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare

	2011	2012	2013
Număr locuințe conectate la:			
rețeaua de apă, dintre care:	2 519	2 615	2 742
<i>apartamente</i>	2 194	2 213	2 232
<i>gospodării particulare</i>	168	243	350
<i>persoane juridice</i>	157	159	160
<i>populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă</i>	4 185	4 200	4 215
rețeaua de apă și canalizare, dintre care:	2 482	2 490	2 499
<i>apartamente</i>	2 153	2 153	2 153
<i>gospodării particulare</i>	250	258	266
<i>persoane juridice</i>	79	79	80
<i>populație conectată la sistemul centralizat de canalizare</i>	4 334	4 350	4 366
Gradul de acoperire cu servicii de apă și canalizare, dintre care cu:	29%	30%	30%
<i>alimentare cu apă</i>	30%	31%	32%
<i>apartamente</i>	47%	47%	47%
<i>gospodării particulare</i>	6%	9%	13%
<i>persoane juridice</i>	26%	26%	26%
<i>populație</i>	42%	43%	43%
<i>canalizare centralizată</i>	28%	28%	28%
<i>apartamente</i>	46%	46%	46%
<i>gospodării particulare</i>	9%	10%	10%
<i>persoane juridice</i>	13%	13%	13%
<i>populație</i>	44%	44%	44%

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

Gradul de utilizare la apartamente este de 47% la serviciile de aprovizionare cu apă și 46% la serviciile de canalizare din cele aproape de 5 mii apartamente, înregistrând în anul 2013 un număr de 2 232 apartamente conectate la apă și 2 153 apartamente la canalizare.

Gospodăriile particulare dețin un grad foarte scăzut de acoperire, fiind de doar 13% la serviciile de alimentare cu apă și 10% la serviciile de canalizare, fiind dotate doar 350 de gospodării din cele 2,6 mii existente în or. Dondușeni.

Gradul de acoperire la persoanelor juridice este la unul mic de cca. 26% la serviciile de alimentare de apă și doar 13% la serviciile de canalizare.

Dacă să analizăm după populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă, atunci gradul de utilizare este de 43%, iar pentru populație conectată la sistemul centralizat de canalizare gradul de utilizare este de 44%.

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

3.2.2.2 Politica de lucru cu consumatorii

Condițiile și posibilitățile de furnizare a serviciilor publice (comunale) de alimentare cu apă și canalizare prin sistemele centralizate de alimentare cu apă și canalizare ale orașului Dondușeni sunt stabilite în Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă - Canal" or. Dondușeni, aprobat prin Decizia Consiliului orășenesc Dondușeni Nr. 11/2 din 14.03.2008, care reglementează inclusiv relațiile dintre consumatorii și furnizorii serviciilor respective.

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

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

1) Branșarea consumatorilor

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

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

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

1. Înregistrare cerere de branșare	
☇ Responsabil	<i>Întreprinderea (Secția comercializare)</i>
▶ Perioada	<i>La depunerea cererii de branșare de către solicitant</i>
<p>☞ Solicitarea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către solicitant <i>în formă scrisă, conform modelului tipizat, elaborat în cadrul Întreprinderii.</i></p> <p>Cererile primite de la consumatori sunt triate și stocate în dosarele personale ale fiecărui consumator. De asemenea cererile din partea consumatorilor sunt înregistrate într-un registru special, în baza căruia este urmărită executarea în termen a solicitărilor.</p> <p>Cererea de branșare <i>nu este însoțită de un pachet de documente justificative</i>, care ar servi drept bază pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare. Doar în unele cazuri este solicitat planul cadastral al obiectului branșării.</p>	
2. Prescriere condiții tehnice (CT)	
☇ Responsabil	<i>Întreprinderea (Inginer - șef)</i>
▶ Perioada	<i>1 - 2 zile de la depunerea cererii de branșare</i>

	<p>La primirea solicitării de branșare, Inginerul șef se prezintă la fața locului pentru a analiza posibilitățile de branșare. Pentru cazurile în care se prezintă posibilă branșarea se eliberează condiții tehnice, <i>în formă scrisă</i>, prin completarea <i>modelului-tip, elaborat în cadrul Întreprinderii</i>, cu datele concrete, specifice cazului, precum și cu schema de conectare. CT sunt eliberate <i>în 2 exemplare, unul fiind păstrat la Întreprindere, în dosarele personale ale consumatorilor</i>.</p> <p>În cazurile când lucrările de branșare ar putea afecta rețelele tehnico – edilitare din zonă, <i>schema de conectare trebuie coordonată și aprobată prin semnătură și ștampilare</i> de către: Primăria or. Dondușeni, furnizorii locali de energie electrică ("Red Nord-Vest" ("Union Fenosa") Rețele Electrice SA., or. Dondușeni), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA, filiala Dondușeni), gaz natural ("Dondușeni - Gaz" SRL Filiala or. Dondușeni).</p> <p>Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este unul taxabil, tariful perceput fiind unul fix – 50 lei.</p>	
<p>3. Elaborare documentație de proiect și de deviz</p>		
<p>↳</p>	<p>Responsabil</p>	<p><i>Consumator (instituții specializate)</i></p>
<p>▶</p>	<p>Perioada</p>	<p><i>Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)</i></p>
<p>↳</p>	<p>Elaborarea documentației de proiect și de deviz privind executarea lucrărilor de branșare este practică doar în cazul branșării unor porțiuni mai mari sau în cazurile, care presupun lucrări specifice. Documentația de proiect și de deviz este elaborată de instituții specializate, contractate în acest scop de către consumator, după care este prezentată obligatoriu spre aprobare către Directorul Întreprinderii.</p> <p>Costul serviciilor de proiectare este acoperit în toate cazurile de către consumator.</p>	
<p>4. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</p>		
<p>↳</p>	<p>Responsabil</p>	<p><i>Întreprinderea (Inginer - șef / Maistru Sector de alimentare cu apă și canalizare / Maistru deservirea rețelelor ingineresti interioare) / Consumatorul</i></p>
<p>▶</p>	<p>Perioada</p>	<p><i>Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)</i></p>
<p>↳</p>	<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>Drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc documentația de proiect, cerințele condițiilor tehnice eliberate de Întreprindere, precum și recomandările oferite în formă verbală de către personalul tehnic al acesteia.</p> <p>Executarea lucrărilor de terasament revine în sarcina consumatorului.</p> <p>Lucrările de construcție-montaj (amenajarea patului conductei, pozarea conductei și acoperirea acesteia) și de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare (determinarea exactă a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale consumatorului; decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările; branșarea instalațiilor și construcțiilor consumatorului la rețelele publice) sunt efectuate <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii, sub supravegherea Directorului</i>, în calitatea sa de diriginte de șantier. Lucrările sunt executate contra plată, costul serviciului este calculat individual pentru fiecare caz în parte, în funcție de lucrările executate.</p>	

5. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)		
↳	Responsabil	Întreprinderea (Mastru Sector de alimentare cu apă și canalizare / Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși)
▶	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 Întreprindere</i>, contra plată. Costul serviciului este calculat în cadrul unei calculații generale, elaborate de către Director, pentru toate lucrările de branșare a consumatorului.</p>	
6. Încheiere contract de prestare a serviciilor		
↳	Responsabil	Întreprinderea (Economist / Controlori (Secția comercializare))
▶	Perioada	După montarea instalațiilor de contorizare
↳	<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>	
7. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare		
↳	Responsabil	Întreprinderea (Inginer șef, Mastru Sector de alimentare cu apă și canalizare / Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși, reprezentanți ai Secției comercializare)
▶	Perioada	La sigilarea contorului
↳	<p>Pentru recepția finală a instalațiilor și construcțiilor de branșare a consumatorului este creată o <i>comisie specială</i>, în componența căreia intră Inginerul șef, Mastrul Sector de alimentare cu apă și canalizare / Mastrul deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși, reprezentanți ai Secției comercializare. <i>Deși în condițiile tehnice eliberate de Întreprindere este prevăzută expres obligativitatea întocmirii unui proces – verbal al lucrărilor ascunse, în realitate rezultatele procedurii de recepție nu sunt consemnate într-un 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 document certificativ al branșării apar Actul de sigilare a contorului de apă.</p>	
8. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare		
↳	Responsabil	Întreprinderea (Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
↳	<p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc <i>fără spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale consumatorului.</i></p> <p><i>Nu este examinat gradul de corespundere a rețelelor și construcțiilor consumatorului cerințelor igienico-sanitare</i> impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și</p>	

	<p>exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995 de către Centrul teritorial de medicină preventivă.</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>
9.	Furnizare apă către consumator

Concluzii:

- *Lipsa unor prevederi concrete referitoare la procedura de branșare în cadrul Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă - Canal" or. Dondușeni*

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
- ✓ Consumul apei prin rețele necontorizate
- ✓ Instalarea prizelor de apă până la contor
- ✓ Scoaterea și schimbarea neautorizată a contorului
- ✓ Defectarea contorului și/sau sigiliilor

Modalități de depistare:

- 📍 *Denunțuri din partea vecinilor*
- 📍 *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.)*
- 📍 *Urmărirea consumurilor de apă înregistrate de consumatorii Întreprinderii*
- 📍 *Organizarea unor acțiuni de inventariere a rețelelor interioare și a instalațiilor de contorizare ale consumatorului*
 - ✍ *Periodicitatea de organizare – periodic, discontinuu*
 - ✍ *Procedura de inventariere nu poartă un caracter planificat, organizat și sistematic*
 - ✍ *Pentru desfășurarea campaniei este creată comisie specială de inventariere, care include Maistrul deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătușii, Șeful Secției comercializare / Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale*
- 📍 *Plasarea unor anunțuri la scările blocurilor locative pentru informarea consumatorilor referitor la obligația coordonării preventive cu Întreprinderea a lucrărilor efectuate până la contor*

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

1.	Convocarea unei comisii speciale
	<p>✎ Pentru investigarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare depistate, este creată o comisie specială, în componența căreia intră Maistrul deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătușii, Șeful Secției comercializare / Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale.</p>
2.	Înregistrarea documentală a încălcării depistate
	<p>✎ În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, circumstanțele cazului sunt consemnate într-un <i>Act</i> special pentru consemnarea rezultatelor controlului, întocmit în 2 exemplare, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii, semnate de către reprezentanții consumatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului. În cazul refuzului din partea inculpatului de a semna actul, în acesta se fac însemnările de rigoare.</p>
3.	Stabilirea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate
	<p>✎ <u>Responsabil:</u> Șef Secția comercializare</p> <p><u>Baza de calcul:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normele de consum, aprobate de Consiliul orășenesc ✓ Numărul consumatorilor <ul style="list-style-type: none"> ✎ Numărul consumatorilor este determinat în baza observațiilor directe ale controlorului și declarațiilor vecinilor ✓ Ultimele tarife aprobate de Consiliul orășenesc <p><u>Perioada de calcul:</u> termenul stabilit cu aproximație de utilizare neautorizată</p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Pentru stabilirea perioadei reale a folosirii neautorizate, Întreprinderea solicită inculpatului prezentarea unui certificat din partea "Red Nord-Vest" ("Union Fenosa") Rețele Electrice SA., or. Dondușeni, în care este confirmată perioada de facturare a serviciilor de furnizare a energiei electrice, care este automat considerată ca perioadă de calcul <p><u>Momentul efectuării calculelor:</u> post – factum (la sediul Întreprinderii)</p> <p><u>Bază documentară:</u> calcul (pe suport de hârtie) anexat la dosarul personal al consumatorului</p> <p><u>Forma de confirmare:</u> debitarea contului personal al consumatorului (în baza de date electronică) cu suma calculată</p>
-	Direcționarea cazului către Comisia administrativă a Primăriei
	<p>✎ Deoarece în toate cazurile depistate de branșare și folosire neautorizată inculpatul acceptă condițiile impuse de Întreprindere, fiind preîntâmpinat de amenzile care riscă să-i fie aplicate, cazurile sunt soluționate pe cale amiabilă, fără implicarea Comisiei administrative a Primăriei.</p>
4.	Montarea / Schimbarea / Transferarea instalațiilor de contorizare
	<p>✎ Inculpatul este preîntâmpinat cu privire la obligația montării instalațiilor de contorizare în formă verbală, fie prin intermediul unor prescripții scrise. Realizarea de către inculpat a obligației de organizare a evidenței contorizate este urmărită de către Controlori sau Maistrul deservirea rețelelor ingineresti interioare. Cheltuielile legate de contorizare sunt suportate integral de către inculpat.</p>

5.	Legalizarea statutului de consumator al inculpatului
✓	În cazul în care consumatorul nu este înregistrat în calitate de consumator al Întreprinderii, cu acesta este încheiat contract de prestare a serviciilor.
-	Lichidarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate
✓	Lichidarea instalațiilor neautorizate nu este practică de către Întreprindere, deoarece inculpații acceptă legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii.

Concluzii:

- *Deoarece Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă - Canal" or. Dondușeni conține prevederi limitate referitoare la procedura de înregistrare și soluționare a cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate, măsurile întreprinse în cazul depistării unor astfel de cazuri poartă un caracter neformalizat, de moment*
- *Lipsa contoarelor zonale de apă, nu permite evaluarea consumului de apă pe zone / străzi ale orașului și blocuri locative deservite și urmărirea fluctuațiilor acestuia în timp*
 - ✍ *Diferențele importante ar putea reprezenta un indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă*
- *În lipsa unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane, procesul de depistare a branșărilor neautorizate la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare prezintă dificultăți*

2) Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor *cu doar 38 % dintre consumatorii – persoane fizice și cu 100% dintre consumatorii – persoane juridice.*

Tabelul 19. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Apă Canal" Dondușeni, la 30.06.2014

Categoria de consumatori	Număr total	Număr contracte încheiate	Pondere contractelor încheiate, %
PF	2 822	1 070	38
<i>Sectorul locativ*</i>	2 574	950	37
<i>Sectorul privat</i>	248	120	48
PJ	160	160	100

**orașul și zona Fabricii de zahăr din Dondușeni*

Sursa: ÎM "Apă Canal" Dondușeni

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"> • <i>branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> • <i>depistarea cazurilor de branșare / folosire neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • prestarea serviciilor în lipsa contractului • expirarea termenului contractului semnat anterior • transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică • reconstrucția obiectivului bransat • reorganizarea consumatorului 			
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • Cererea de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare • Solicitarea verbală a consumatorului ✍ <i>Întreprinderea nu practică solicitarea unei cereri scrise din partea consumatorului pentru legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor, după cum prevede Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare (p.46 și 47)</i> • <i>Preîntâmpinarea verbală din partea reprezentanților Întreprinderii</i> 			
Momentul încheierii	În cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	până la livrarea apei către consumator		
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	după expirarea termenului contractului anterior		
Pachet însoțitor de acte	Documente solicitate		PF	PJ
	Buletin d identitate al solicitantului		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actul ce confirmă dreptul de proprietate și alte drepturi reale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Certificat de înregistrare a întreprinderii		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Extras din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rechizite bancare		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului în formă <i>verbală</i>				
2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor				
Forma	<p>Tipizată</p> <p>PF – Contractul - model de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative / încăperile locuibile în cămine, anexă la Anexa 5 a 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 / reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă³</p> <p>PJ – Contractul – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate, anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare⁴</p>			

³ aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

⁴ aprobat prin HG RM Nr. 656 din 27.05.2002 (publicat: MO al RM Nr. 71-73, art. 750 din 06.06.2002)

<p>Criterii de diferențiere</p>	<p>☛ Categorie de consumatori:</p> <p>I. PF – Contract de alimentare cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative / încăperile locuibile în cămine</p> <p>II. PJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - agenți economici – Contract de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate - instituții publice <p>☛ Cu instituțiile publice sunt încheiate anual Contracte de achiziții publice, conform modelului solicitat de Agenția de Achiziții Publice, adaptat de Întreprindere, în funcție de specificul serviciilor / lucrărilor prestate</p>			
<p>Responsabil</p>	-			
<p>Coordonare contract cu Serviciul Standardizare și Metrologie al RM⁵</p>		<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Nr. 25 din 24.10.2006</p>	
<p>3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor</p>				
<p>Subiecții contractului</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Întreprinderea, pe de o parte ☒ Consumatorul (proprietarul / arendașul obiectului bransat), pe de altă parte 			
<p>Metodă de încheiere</p>	<p>semnarea de către ambele părți</p>			
<p>Număr exemplare</p>	<p>2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere</p> <p style="text-align: right;">☛ Un exemplar al contractelor încheiate cu consumatorii este păstrat la Întreprindere, în dosarele personale ale consumatorilor</p> <p>2 – pentru consumator</p>			
<p>Perioada de valabilitate</p>	<p>determinată (stabilită în contract)</p>	<p>PF</p>	<p>2 (doi) ani</p>	
		<p>PJ</p>	<p>agenți economici</p>	<p>1 (unu) an</p>
			<p>instituții publice</p>	<p>1 (unu) an</p>
<p>Perioada de prelungire tacită</p>	<p>persoane fizice</p>		<p>termen similar perioadei de valabilitate</p>	
	<p>agenți economici</p>		<p>5 (cinci) ani</p>	
<p>Formă prelungire</p>	<p>acord tacit al părților</p>			
<p>Responsabil</p>	<p>PF</p>	<p>Controlori</p>		
	<p>PJ</p>	<p>Economist</p>		
<p>Locul încheierii</p>	<p>PF</p>	<p>adresa de domiciliu a consumatorului</p>		
	<p>PJ</p>	<p>sediul Întreprinderii</p>		

⁵ 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 din 28.02.2002, art. 263)

4. Modificare contract		
Condiții	acord bilateral al părților	
Formă operare	acte adiționale la contractul de bază	
5. Reziliere contract		
Temei	PF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ eliberarea locuinței de către consumator ✓ neachitarea plății pentru apa consumată pe o perioadă ce depășește 3 luni, conform deciziei judecătorei ↪ nerespectarea clauzelor contractuale
	PJ	↪ În contractul – tip pentru persoane juridice nu sunt prevăzute temeiul și condițiile de reziliere a contractului

Concluzii:

- Ponderea redusă a contractelor încheiate cu consumatorii Întreprinderii reprezintă un risc pentru aceasta din urmă și un impediment în organizarea lucrului cu consumatorii
- 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, 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 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 este anexat doar la contractele încheiate cu consumatorii – persoane juridice, iar în cadrul contractului – tip pentru persoane fizice nu este stabilit punctul de delimitare, după cum prevede Legea privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare⁶, în procesul de exploatare pot apărea confuzii și conflicte cu consumatorii - persoane fizice

3) Instalarea și exploatarea contoarelor de apă

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

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

Tabelul 20. Numărul de consumatori ai ÎM "Apă Canal" Dondușeni, care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 30.06.2014

Categoria de consumatori	Număr bransamente	Număr bransamente contorizate	Nivel contorizare, %
PF	2 503	2 431	98
Sector comunal	2 153	2 082	97
Sector individual	350	349	99

⁶ 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)

Categoria de consumatori	Număr brânșamente	Număr brânșamente contorizate	Nivel contorizare, %
PJ	60	60	100
IP	16	16	100
AE	44	44	100

Sursa: ÎM "Apă Canal" Dondușeni

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>Contractele – tip de prestare a serviciilor încheiate de Întreprindere <i>nu prevăd căreia dintre părți revine obligația achiziționării aparatelor de evidență</i>. În practică, 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 nemijlocit de la Întreprindere, care achiziționează contoare (marca Madalena) de la furnizori din Bălți.</p>
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Consumatorul / Întreprinderea</u> (Șef Secția comercializare / Maistru deservirea rețelelor ingineresti interioare)</p> <p>Pentru dotarea brânșamentelor 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 Întreprinderii. Deși 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, atât în condițiile tehnice de brânșare la sistemul public de alimentare cu apă / de canalizare, cât și în condițiile tehnice de instalare a contorului prescrise de Întreprindere <i>nu este indicată nemijlocit marca contoarelor recomandate a fi instalate</i>. Aceasta este comunicată în formă verbală de către reprezentanții Întreprinderii.</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>Atât în condițiile tehnice de brânșare la sistemul public de alimentare cu apă / de canalizare, cât și în condițiile tehnice de instalare a contorului prescrise de Întreprindere <i>nu sunt prevăzute cerințe față de amenajarea căminurilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare</i>. Acestea sunt înaintate <i>în formă verbală</i> de către reprezentanții Întreprindere (Inginer - șef / Șef Secția comercializare). 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. De asemenea, consumatorului îi este <i>înmânată o schemă desenată a camerei individuale, în care sunt indicate forma și dimensiunile recomandate ale acesteia</i>.</p>

<p>Montarea instalațiilor de contorizare</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Maistru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși)</p> <p>Montarea contoarelor este efectuată în mod obligatoriu <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii</i>, contra plată, costul serviciului fiind calculat individual în fiecare caz.</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>
<p>Sigilarea</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Maistru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși)</p> <p>Sigilarea instalațiilor de contorizare este efectuată <i>în baza cererii scrise</i> depuse de consumator la sediul Întreprinderii, <i>conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii</i>. Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale consumatorilor <i>este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat Întreprinderii</i>. Sigilarea este efectuată contra plată, costul serviciului fiind calculat individual în fiecare caz.</p> <p>La finisarea lucrărilor, este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <i>Act de sigilare a contorului de apă, conform anexei nr. 2 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă</i>⁷.</p>
<p>Evidența</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Șef Secția comercializare, Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale)</p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență în baza actelor de sigilare</i> întocmite și a pașaportului și buletinului de verificare metrologică a contorului, <i>copiile cărora sunt păstrate în dosarele personale ale consumatorilor</i>. Datele referitoare la contoarele instalate (marca, număr, data instalării, număr sigiliu) <i>sunt introduse în baza de date electronică</i> a consumatorilor – persoane fizice, ținută într-un program special.</p>
<p>Întreținerea</p>	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Consumatorul este responsabil pentru menținerea stării cuvenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc. și pentru anunțarea în termen a Întreprinderii cu privire la defectele și încălcările depistate, <i>obligațiile respective fiind prevăzute în contractul - tip pentru consumatorii – persoane fizice și parțial în cel pentru consumatorii – persoane juridice</i>.</p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, <i>consumatorii se adresează la Întreprindere sau comunică reprezentanților acesteia defecțiunile constatate</i>. Solicitățile de înlăturare a defecțiunilor sunt înaintate sub forma unor <i>cereri sau explicații scrise, fiind înregistrate și într-un registru special, în baza căruia se urmărește executarea acestora</i>. Întreprinderea direcționează specialiștii necesari pentru verificarea declarațiilor consumatorului la fața locului. Specialiștii înlătură defecțiunile depistate cu forțe proprii, în cazul în care lucrările respective țin de competența lor, fie direcționează consumatorul la instituțiile specializate pentru verificarea și repararea aparatului defectat.</p> <p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii)</p>

⁷ aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

	<p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, Controlorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare, ▶ verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate, ▶ verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă <p>Defecțiunile depistate, precum și măsurile și termenele recomandate pentru eliminarea acestora sunt consemnate în cadrul unui act confirmativ, în 2 exemplare, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii, semnate de către reprezentanții consumatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p>
<p>Reparația</p>	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p>
<p>Verificarea metrologică</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși)</p> <p>Procedura de verificare metrologică a contoarelor consumatorilor a fost lansată în 2011. Inițial, procedura avea un caracter selectiv, fiind realizată doar pentru contoarele care prezentau dubii în ceea ce privește corectitudinea indicațiilor înregistrate. Doar recent aceasta a obținut un caracter de masă, fiind realizată sectorial (pe străzi / blocuri locative).</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. Deoarece majoritatea contoarelor instalate la consumatori au termenul de valabilitate expirat, procedura de verificare metrologică are un caracter general, de masă. Consumatorii sunt preîntâmpinați telefonic sau direct de către reprezentanții Întreprinderii cu privire la data demontării contorului pentru verificarea metrologică. Prescripțiile privind efectuarea verificării metrologice sunt înmânate doar în cazul în care consumatorul refuză asigurarea accesului reprezentanților Întreprinderii pentru demontarea contorului pentru verificarea metrologică.</p> <p>Evidența contoarelor demontate pentru verificarea metrologică este dusă în baza unor liste speciale, întocmite în momentul demontării și re-montării contoarelor după desfășurarea procedurii de verificare metrologică.</p> <p>Cheltuielile legate de demontare, re-montarea, desigilarea și sigilarea repetată și transportul contoarelor la laboratoarele specializate sunt acoperite integral din contul consumatorului, în baza calculului pentru serviciile de verificare metrologică a contoarelor de apă elaborat și aprobat de Întreprindere.</p>
<p>Demontarea</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Lăcătuși)</p> <p>La apariția necesității demontării contorului (pentru verificare metrologică, reparație, înlocuire sau alte intervenții) consumatorul are obligația de a coordona prealabil cu Întreprinderea efectuarea procedurii, prin depunerea la sediul Întreprinderii unei <i>cereri scrise în formă liberă</i>. Reprezentanții Întreprinderii 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 în formă liberă</i>. Lucrările de demontare sunt executate fie de către reprezentanții Întreprinderii (Lăcătuși), fie de către consumator.</p>

! Măsurile întreprinse pentru contorizarea consumatorilor

- ✓ Achiziționarea din contul fondului de rezervă în valoare de circa 15 000 MDL, creat în baza mijloacelor financiare transmise de Primăria or. Dondușeni, a circa 200 contoare
 - ✍ Contoarele achiziționate sunt instalate invalizilor, care se adresează cu cerere către Întreprindere, aprobarea căreia revine în sarcina unei comisii special convocate, în componența căreia intră Managerul - șef, Inginerul - șef, Mastru deservirea rețelelor ingineresti interioare, Șef Secția comercializare
 - ✍ Câteva dintre contoarele din fondul de rezervă al Întreprinderii au fost instalate la agenți economici care refuzau organizarea pe cont propriu a evidenței contorizate a consumului de apă
- ✓ Oferirea posibilității achitării în rate a prețului contoarelor comercializate de Întreprindere

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*

determină lipsa de constanță a procedurilor legate de aceste activități
- + *Fondul de rezervă creat din contul mijloacelor financiare transmise de Primăria or. Dondușeni permite Întreprinderii soluționarea problemei organizării evidenței contorizate a consumului de apă pentru consumatorii care fac parte din categoria social-vulnerabilă și nu dispun de resurse pentru acest scop*
- + *Desfășurarea centralizată, de către Întreprindere, a procedurii de verificare metrologică asigură optimizarea organizatorică, concentrarea în timp și reducerea resurselor de timp, umane și financiare implicate în desfășurarea procedurii*

4) Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului

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

Citirea indicațiilor de la contoare			
Periodicitate	Lunar		
Perioada efectuării	PF	20 – 25 ale lunii	
	PJ	20 – 31 ale lunii	
Responsabil	PF	3 Controlori	✍ Toți reprezentanții Întreprinderii dispun de permis de muncă
	PJ	1 Controlor	

	<p>Consumatorul</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Consumatorul are opțiunea de a declara indicațiile curente ale contorului personal</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prin prezentarea la sediul Întreprinderii ✓ prin telefon ✍ <i>În chitanța de plată eliberată de Întreprindere este indicat numărul de contact al Secției comercializare</i> ✍ <i>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</i> ✓ prin bilețel scris ✓ prin intermediul vecinilor ✍ <i>Consumatorului nu îi este înmănată fișa de evidență a funcționării contorului, în care să fie înscrise indicațiile curente ale contorului</i> ✍ <i>În chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu este prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor</i>
<p>Probleme des intervenite</p>	<p>– <i>Lipsa consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor</i></p> <p>Măsurî întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ prezentarea repetată a reprezentantului Întreprinderii la adresa consumatorului ↪ contactarea telefonică a consumatorului pentru solicitarea indicațiilor actuale ale contorului ↪ citirea indicațiilor nemijlocit de către consumator și declararea acestora către Întreprindere prin telefon, prin intermediul unui bilet scris sau prin intermediul vecinilor ↪ calcularea unui volum al apei consumate în luna curentă egal cu media pentru ultimele luni, cu corectarea în cadrul vizitelor ulterioare ✍ <i>Această măsură nu este prevăzută expres în cadrul contractului-tip atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice</i> ↪ solicitarea unei confirmări scrise (cerere scrisă conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii) în cazul plecării consumatorului pentru un timp îndelungat, cu indicarea ultimelor indicații ale contorului și perioadei de lipsă a consumatorului
	<p>– <i>Neasigurarea de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Întreprinderea nu dispune de proceduri interne de lucru cu consumatorii, care ar prevedea ordinea acțiunilor și măsurilor necesare de întreprins în cazul neasigurării de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și de canalizare</i> <p>Măsurî întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ prevederea în cadrul contractului – tip atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice a obligației consumatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților Întreprinderii pentru exercitarea funcției de control și exploatare ↪ negocieri (directe și telefonice) cu consumatorul în vederea determinării acestuia de a asigura accesul, făcând referire la prevederile contractului de prestare a serviciilor, semnat de consumator ↪ înaintarea unor prescripții scrise privind obligația asigurării accesului reprezentanților Întreprinderii prin intermediul controlorilor sau prin scrisoare recomandată ↪ calcularea unui volum mai mare al apei consumate

Suport pentru înregistrarea indicațiilor de la contoare	<p><i>Registre pentru înscrierea indicațiilor contoarelor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Registrele înlocuiesc fișele de evidență a funcționării contorului, asigurând concentrarea datelor referitoare la consumurile înregistrate de consumatori</i> ✍ <i>Registrele sunt ținute separat pe sectoare ale orașului, de către Controlorul responsabil de sectorul respectiv</i> ✍ <i>Pentru consumatorii – persoane fizice indicațiile contorului pot fi citite în prezența sau în lipsa consumatorului, fiind înregistrate în registru, fără semnătura acestuia din urmă</i> ✍ <i>Pentru consumatorii – persoane juridice indicațiile contorului sunt citite în prezența obligatorie a reprezentantului oficial al acestuia, fiind înregistrate în registru sub semnătura acestuia din urmă</i>
---	---

Înregistrarea datelor și efectuarea calculelor

Baza de calcul:

Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>normele de consum al apei potabile¹ număr consumatori²</i>
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor tarifele aprobate³</i>
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<i>media de consum din ultimele 3 luni</i>
	În cazul neprezentării indicațiilor contoarelor	<i>media de consum din lunile precedente</i>
Ape uzate evacuate	În lipsa bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>indicațiile contoarelor instalate la sursele proprii de apă sau normele de consum al apei potabile¹ număr consumatori²</i>
	În prezența bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>

¹ Normele de consum al apei potabile în or. Dondușeni au fost aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Dondușeni nr. 11/2 din 14.03.2008 ca anexă la Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă – Canal" or. Dondușeni

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

³ Ultimele tarife de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orășenesc Dondușeni Nr. 15/1 din 05.10.2012 (a se vedea Tabelul 21)

Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada efectuării	PF	<i>20-25 ale lunii</i>

	PJ	22-31 ale lunii
Responsabil	PF	Şef Secția comercializare Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale
	PJ	Economist
Mod	Introducere date în program	<i>manual</i> ✍ Introducerea datelor din registrele pentru înscrierea indicațiilor contoarelor și a datelor privind achitățile din bonurile de plată de la casieria Întreprinderii și din facturile primite de la reprezentanțele băncilor și oficiile poștale cu care Întreprinderea colaborează pentru colectarea plăților de la consumatori în program are loc manual
	Efectuare calcule	<i>automat</i>
Suport	PF	Program special de evidență a consumatorilor – persoane fizice
	PJ	Program de evidență contabilă 1C
Perioada de raport		1 (una) lună calendaristică
Pregătirea și tipărirea documentelor de plată		
Periodicitate		<i>lunar</i>
Perioada efectuării	PF	20-25 ale lunii
	PJ	1-5 ale lunii
Formă document de plată		<i>tipizată</i>
Document de plată eliberat	PF	ordin de încasare a numerarului
	PJ	factură fiscală
Responsabil	PF	Şef Secția comercializare Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale
	PJ	Economist
Mod		<i>automat</i>
Distribuirea documentelor de plată		
Periodicitate		<i>lunar</i>
Perioada efectuării	PF	20-25 ale lunii
	PJ	5-7 ale lunii
Responsabil	PF	3 Controlori

	PJ	1 Controlor
	Consumatorul	
Încasarea plăților de la consumatori		
Periodicitate	Lunar	
Forma achitării	în numerar	la casieria Întreprinderii
		la casieriele bancare ✍ În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca de Economii, Victoriabank, Moldindconbank, Banca Socială
		la oficiile poștale (Poșta Moldovei)
	decontări fără numerar	prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii ✍ Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către consumatorii – persoane juridice
Termen de achitare	PF	data de 15 a lunii următoare * conform contractului-tip pentru consumatorii – persoane fizice ✍ Termenul limită de achitare este indicat și în chitanța de plată eliberată de Întreprindere pentru consumatorii – persoane fizice
	PJ	15 zile de la data primirii documentului de plată * conform contractului-tip pentru consumatorii – persoane juridice
Colectarea datoriilor		
Responsabili	PF	Șef Secția comercializare Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale Controlori
	PJ	Economist
Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Indicarea în ordinele de încasare a numerarului emise de Întreprindere a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată • Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane fizice <ul style="list-style-type: none"> – a termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată – a dreptului Întreprindere "să acționeze în judecată consumatorul, în cazul neachitării de către acesta a serviciilor prestate timp de 3 luni" • Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane juridice <ul style="list-style-type: none"> – a termenului de achitare a facturilor emise de Întreprindere de la primirea acestora – a urmărilor neachitării de către consumator a contravalorii facturii în termen: <ol style="list-style-type: none"> 1. penalități, în mărimea stabilită de legislația în vigoare pentru fiecare zi de întârziere, 	

	<p>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</p> <p>✍ <i>În realitate aceste penalități nu sunt calculate și percepute</i></p> <p>2. sistarea prestării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu preaviz de 5 zile după cea de a 30 zi calendaristică de penalitate</p> <p>✍ <i>În realitate această metodă nu este aplicată</i></p> <p>3. rezilierea contractului din inițiativa Întreprinderii după 30 zile calendaristice de la data când a fost sistată prestarea serviciilor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea lunară a unui plan de colectare • Urmărirea lunară a achitărilor percepute de la consumatori, prin calcularea ratei de colectare lunare, pe fiecare consumator și per total • Întocmirea lunară a listei consumatorilor care nu și-au onorat obligațiunile de plată față de Întreprindere • Negocieri directe și telefonice purtate de către reprezentanții Întreprinderii cu datornicii • Publicarea listei datornicilor în ziarul local • Prescripții scrise, nominale, privind suma datoriei acumulate și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat consumatorul va fi debransat de la rețelele de apă și/sau canalizare și acționat în instanța de judecată ✍ <i>Această măsură este aplicată doar în cazul consumatorilor – persoane juridice</i> ✍ <i>Prescripțiile sunt distribuite prin scrisoare recomandată</i> • Restructurarea datoriilor, în baza unui grafic de achitare • Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă ✍ <i>Procedura de debransare nu este consemnată prin întocmirea unui act special</i> ✍ <i>Rebransarea 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</i> • Acționarea în judecată a rău-platnicilor ✍ <i>În lipsa unui Jurist, acționarea în judecată a rău-platnicilor nu este practică în prezent</i>
--	---

Concluzii:

- *Lipsa unui loc special prevăzut pentru înscrierea indicațiilor contoarelor în chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere după cum este prevăzut în Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contORIZAREA apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă⁸ limitează posibilitățile Întreprinderii de înregistrare a indicațiilor contoarelor de la consumatori, transferând integral obligația respectivă în sarcina Controlorilor, care trebuie să execute această obligație în detrimentul funcției de control ce le revine*
- *Lipsa colaborării cu Primăria, cu reprezentanțele băncilor comerciale și cu agenții economici locali în vederea colectării plăților restante de la consumatori*

⁸ aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

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 joasă.

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între consumatori și Întreprindere apar angajații din Secția comercializare, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu consumatorii. Serviciul de lucru cu consumatorii al Întreprinderii cuprinde 3 Controlori, care deserveșc atât consumatorii – persoane fizice, cât și consumatorii – persoane juridice. Activitatea controlorilor este coordonată de către Șeful Secției comerciale.</p> <p>✍ În cazul unor întrebări de ordin superior, consumatorii pot beneficia de audiența directă a Managerului - șef, în orele de primire ale acestuia: Marți: 9⁰⁰ - 12⁰⁰ Joi: 14⁰⁰ - 17⁰⁰</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contractare, exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă, facturare, achitare plăți etc. ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenul de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare ✓ Informarea consumatorilor referitor la serviciile auxiliare prestate de Întreprindere
<p>Ghișeu unic</p> <p>✍ În cadrul Întreprinderii nu există creat un Ghișeu unic, unde ar fi concentrate toate activitățile ce țin de relația cu clienții și publicul larg. Întrebările și adresările vizitatorilor Întreprinderii, precum și apelurile telefonice sunt interceptate de serviciul secretariat (Inspector SC, dactilografă) și de Secția comercializare, care îi direcționează la specialiștii vizați, în funcție de specificul întrebării / problemei.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Încheierea și modificarea contractelor ✓ Primirea și eliberarea documentelor necesare ✓ Primirea și eliberarea corespondenței ✓ Comandarea serviciilor auxiliare prestate de Întreprindere ✓ Încasarea plăților pentru servicii ✓ Oferirea de informații
<p>Registre de evidență a consumatorilor</p> <p>✍ Evidența consumatorilor este realizată 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 în programul de evidență contabilă 1C. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței consumatorilor – persoane fizice revine Șefului Secției comercializare și Operatorului evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale, iar a consumatorilor – persoane juridice – Economistului.</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidența consumatorilor ✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui consumator în parte ✓ Evidența contoarelor ✓ Evidența achitărilor
<p>Dispeccerat</p> <p>✍ Serviciul de Dispeccerat funcționează 24/24 ore</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea situațiilor de avarie ✓ Înregistrarea solicitărilor și plângerilor din partea consumatorilor

<p>☞ Numărul de telefon la care consumatorii se pot adresa non – stop pentru a declara situațiile de avarie este 0251 – 23719</p> <p>☞ Numărul nu este făcut public în cadrul documentelor și actelor emise de Întreprindere către consumatori</p>		
<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"> ✓ Acord de furnizare a serviciilor ✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și consumatorului ✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și consumator
<p>Chitanța de plată</p> <p>☞ Chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor de către consumator</p> <p>☞ Nu se practică publicarea unor anunțuri / informații pe verso-ul chitanței</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea datelor de contact / rechizitelor bancare ale Întreprinderii ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma calculată pentru serviciile prestate în luna curentă și termenul limită de achitare a acesteia ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma datoriei acumulate pentru perioadele precedente de calcul ✓ Informarea consumatorului cu privire la ultimele indicații (indicațiile curente) ale contorului, înregistrate în baza de date a Întreprinderii ✓ Colectarea indicațiilor contoarelor ✓ Publicarea unor anunțuri / informații din partea Întreprinderii (pe verso)
<p>Panou informativ</p> <p>☞ În lipsa unui panou informativ destinat publicării informațiilor cu caracter general, acestea sunt oferite în formă verbală de serviciul secretariat (Inspector SC, dactilografă), Secția comercializare sau nemijlocit de către specialiștii vizati</p> <p>☞ Este în proiect instalarea la sediul Întreprinderii unui panou informativ</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea de informații privind activitatea Întreprinderii, serviciile (de bază și auxiliare) prestate de Întreprindere, tarifele practicate, contactele Întreprinderii și ale specialiștilor acesteia etc.
<p>Registrul de reclamații</p> <p>☞ Întreprinderea nu deține Registrul de reclamații</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor ✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor
<p>Anchete de satisfacție a consumatorilor</p> <p>☞ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției consumatorilor</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor ✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției consumatorilor
<p>Primăria orașului</p> <p>☞ În cazul în care la Primăria orașului parvin careva plângeri sau solicitări din partea cetățenilor orașului, acestea sunt comunicate verbal sau în scris Directorului Întreprinderii, 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</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorizarea activității Întreprinderii ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor legate de serviciile de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate prestate de Întreprindere din partea cetățenilor ✓ Inspectarea cazurilor de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție

în formă scrisă.		la rețelele de alimentare cu apă și canalizare
<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"> 🔊 <i>Postul de televiziune TVD</i> 🔊 <i>Ziarul local Pasul nou</i> <p>✍ <i>În ziarul local a fost publicat un articol cu descrierea generală a activității Întreprinderii, cu ocazia zilei profesionale a lucrătorilor din gospodăria comunală (ultima duminică a lunii aprilie)</i></p>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informarea consumatorilor referitor la modificările de tarife ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea referitor la activitatea Întreprinderii Sensibilizarea consumatorilor referitor la consumul rațional de apă și evacuarea apelor uzate în sistemul public de canalizare ✓ Sensibilizarea consumatorilor referitor la necesitatea achitării în termen a plăților pentru serviciile prestate de Întreprindere ✓ Difuzarea listei consumatorilor care au restanțe la achitarea serviciilor prestate de Întreprindere
<p>Internet</p> <p>✍ <i>Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe câteva motoare de căutare de companii:</i> www.yellowpages.md, md.kompass.com, www.paginideaur.md, www.stroika.md, www.firme.md, www.az.md</p> <p>✍ <i>Întreprinderea dispune de adresă de e-mail personalizată: don.apacanal@gmail.com</i></p> <p>✍ <i>Întreprinderea figurează pe site-ul www.amac.md în calitate de membru oficial al Asociației "Moldova Apă – Canal"</i></p> <p>✍ <i>Întreprinderea nu are create profiluri personalizate pe site-uri de socializare</i></p> <p>✍ <i>Întreprinderea nu dispune de site corporativ propriu</i></p>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea curentă, în masă, cu consumatorii și cu publicul ✓ Informarea consumatorilor referitor la activitatea Întreprinderii ✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere
<p>Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare⁹</p>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare ✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei consumatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia
<p>Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă – Canal" or. Dondușeni¹⁰</p>	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglementarea relațiilor și obligațiilor dintre consumatori și Întreprindere

~ Parțial aplicat / practicat

Este aplicat/ practicat

Nu este aplicat/practicat

Concluzii:

– *Prezența redusă a Întreprinderii în mass-media și în rețeaua Internet determină nivelul redus de cunoaștere și înțelegere a specificului activității Întreprinderii de către consumatori și publicul larg. De asemenea, aceasta determină încărcarea canalelor obișnuite de comunicare (telefon, adresări la sediul*

⁹ aprobat prin HG RM Nr. 656 din 27.05.2002 (publicat: MO al RM Nr. 71-73, art. 750 din 06.06.2002)

¹⁰ aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Dondușeni nr. 11/2 din 14.03.2008

Întreprinderii, discuții directe cu angajații Întreprinderii) cu solicitări de informații generale din partea consumatorilor și a publicului larg

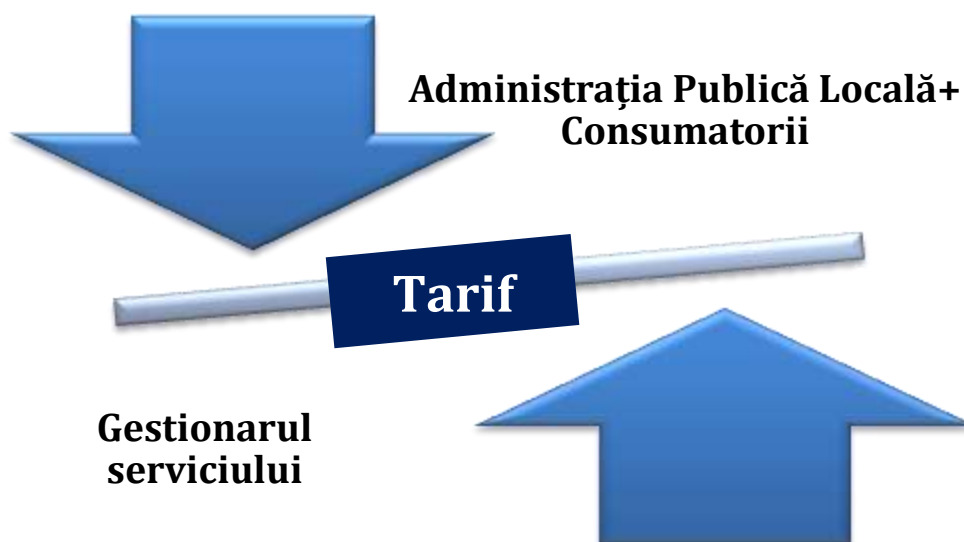
- Lipsa Registrului de reclamații reprezintă o încălcare a prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin HG RM Nr.1141 din 04.10.2006
- Parametrii tehnici și caracteristicile limitate ale programului de evidență a consumatorilor instalat la Întreprindere 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 între angajați diferiți, din sectoare diferite și reducerea eficienței acestora și dificultăți în monitorizarea și controlul acestora
- Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă – Canal" or. Dondușeni nu a fost făcut public, respectiv cetățenii orașului nu sunt la curent cu prevederile acestuia
- Prevederile Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă – Canal" or. Dondușeni 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 dezbateri aprige referitor la oportunitatea creșterii acestora. Pe de o parte este administrația publică locală și consumatorii, care nu doresc creșteri de tarife, din motive politice și respectiv din motive financiare iar pe de altă parte este gestionarul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare dorește creșteri de tarif pentru a putea întreține sistemele la nivelul cerințelor normativelor în vigoare.

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



Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea **Întreprinderii Municipale „Apă-Canal” Dondușeni** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din august 2014 sunt în vigoare tarifele aprobate în octombrie 2012.

Tabelul 21. Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare

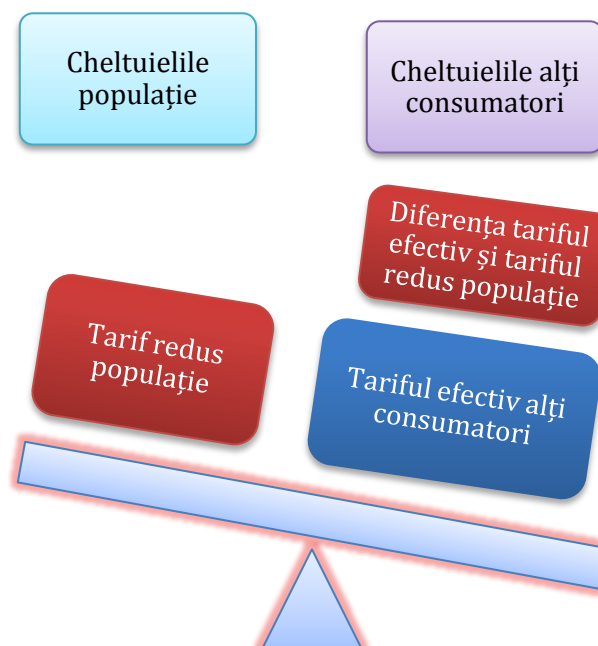
Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Apă	Apă uzată
Tariful pentru populație	lei/m ³	14,00	6,50
Tariful pentru agenți economici fără TVA	lei/m ³	33,00	24,00
Tariful pentru organizații bugetare fără TVA	lei/m ³	33,00	24,00
Numărul Deciziei Consiliului Orășenesc		15/1	
Data Deciziei Consiliului Orășenesc		05 octombrie 2012	
Data de intrare în vigoare		01 octombrie 2012	

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

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

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

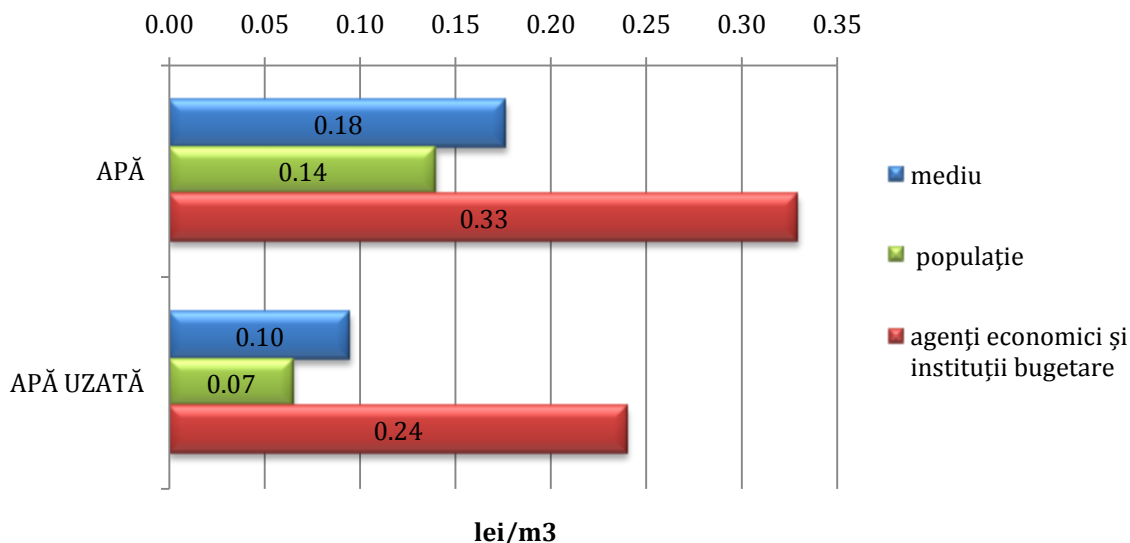
Figura 10. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare



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. Astfel, pentru a reduce, cu 3,7lei/m³ tariful pentru apă a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru alte categorii de consumatori cu 15,3lei/m³ comparativ cu cel mediu. La fel, pentru a reduce, cu 3,00lei/m³ tariful pentru canalizare a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru alte categorii de consumatori cu 14,5lei/m³ comparativ cu cel mediu. (Figura 11)

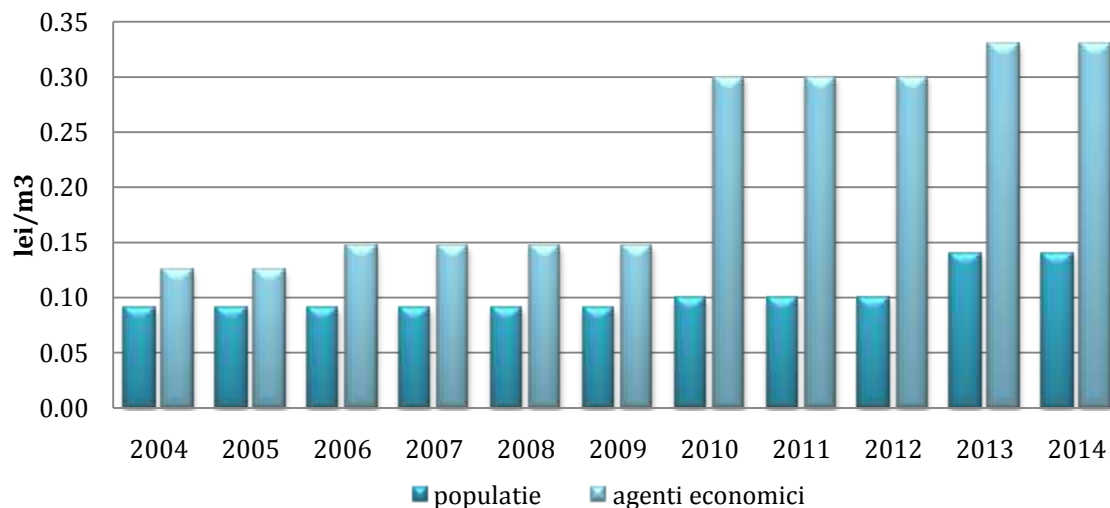
Figura 11. Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



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

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



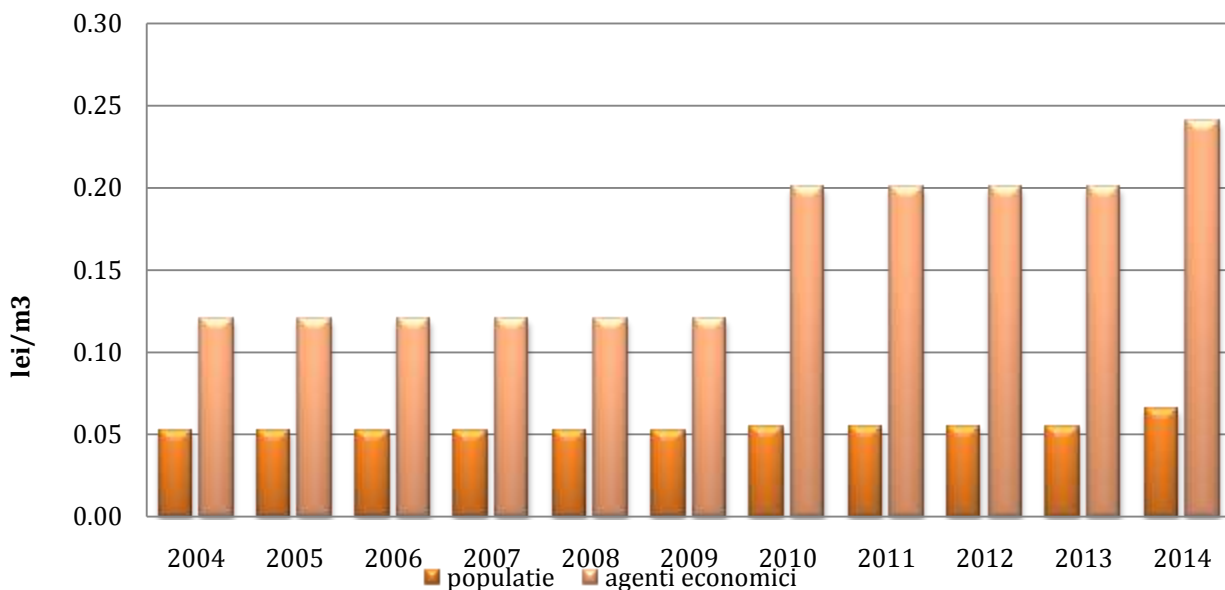
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 2,4 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2004, diferența a constituit 3,4lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 19,0lei/m³.

- 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” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni

- 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 3,7 ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație. Dacă în anul 2004, diferența a constituit 6,8lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 17,5lei/m³.

Tarifele mari pentru consumatorii *agenții economici și instituțiile bugetare* comparativ cu tariful mediu și subvenționarea încrucișată a tarifului pentru populație contribuie la faptul că tot mai mulți *alți consumatori* forează propriile surse de apă, ceea ce afectează negativ situația economică a întreprinderii municipale. Tabelul 22 prezintă unele întreprinderi și instituții bugetare care au propriile surse de apă.

Tabelul 22. Volumele de apă consumate de agenții economici și instituțiile bugetare cu surse proprii de apă

Denumirea consumatorului	Volumul anual de apă consumat, m ³
RED Nord Vest	680
ICS "Punct Azuriu"	530
DASPF (Azil)	635
SZAMU "Nord"	248
IS "Cristel Scutari"	288
CMF CS Dondușeni	1300
Spitalul Raional Dondușeni	4091
Consiliul Raional Dondușeni	720
Total	8492

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

Tabelul 22 prezintă aceste întreprinderi și volumul de apă utilizat de acestea anual. Analizând volumul de apă consumat de industria din localitate, vom face calculul profitului de oportunitate (ratat) de către operatorul serviciului de apă.

Pentru cazul livrării apei cu tariful mediu aprobat de 17,7lei/m³ apă, operatorul ar fi putut factura servicii în valoare de:

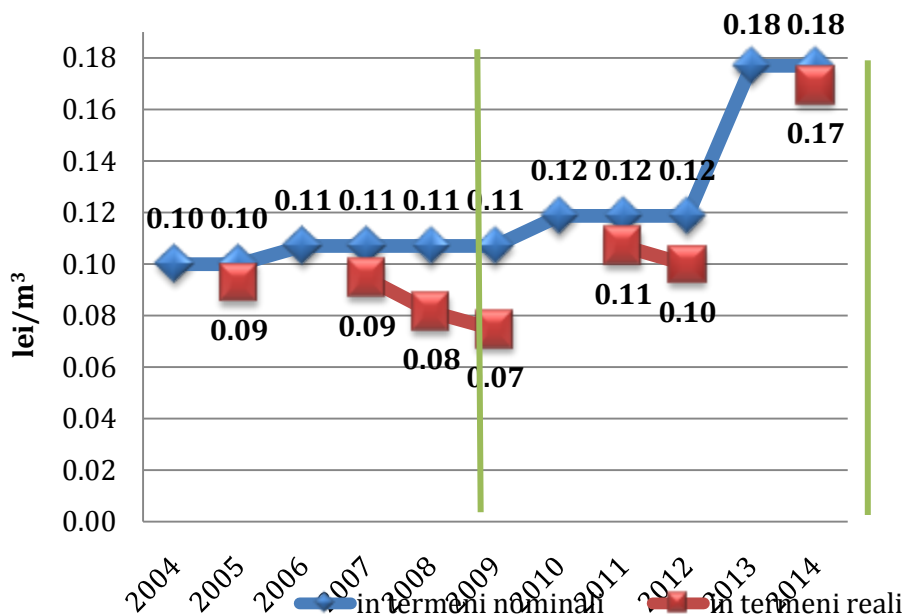
$$C = 8492 \times 17,7 = 150308 \text{ lei/an;}$$

În acest caz costul mediu pentru serviciile de apă s-ar reduce cu 6,7%.

În cazul respectării Hotărârii Guvernului nr.619 din 16.08.94 pct.4 „Fântînile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare. [Pct.4 introdus prin HG. nr.67 din 25.01.05, în vigoare 28.01.05]”. În cazul conservării surselor proprii ale întreprinderilor, volumul de apă consumat de industrie ar influența benefic asupra procesului de uniformizare a tarifelor pentru diferite grupe de consumatori.

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Pentru a vizualiza acesta se prezintă **Figura 14** și **Figura 15**. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali (influențați de inflație).

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

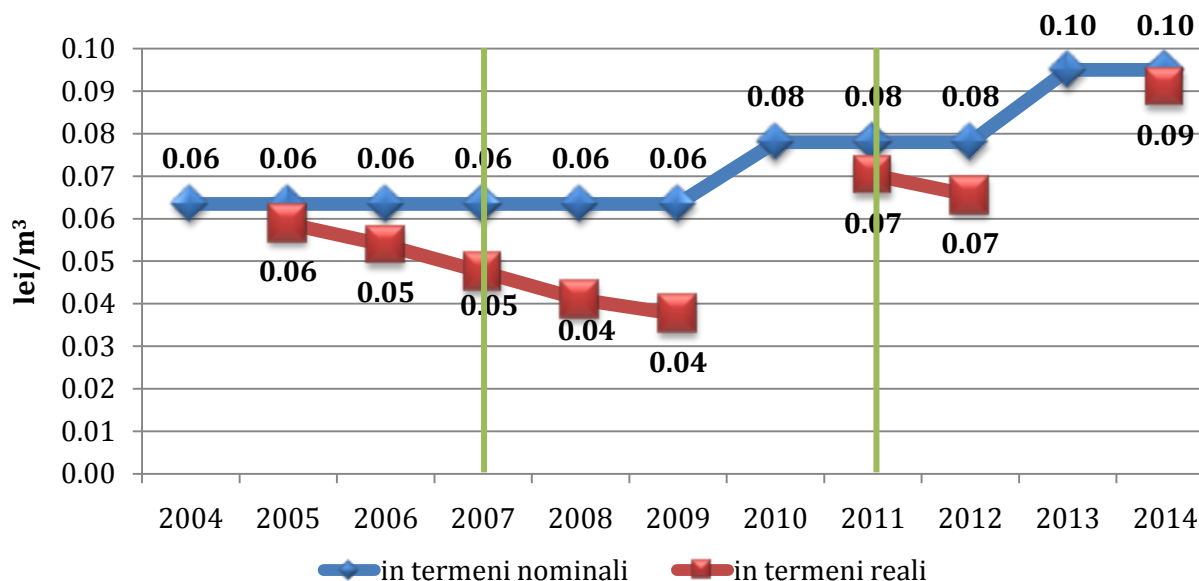


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni

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

Din anul 2004 până în 2014 acesta a avut numai trei creșteri. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în 2009 când tariful nominal a fost de 10,7lei/m³ iar tariful real 7,46lei/m³, tariful nominal fiind în vigoare din 2006.

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



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

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.

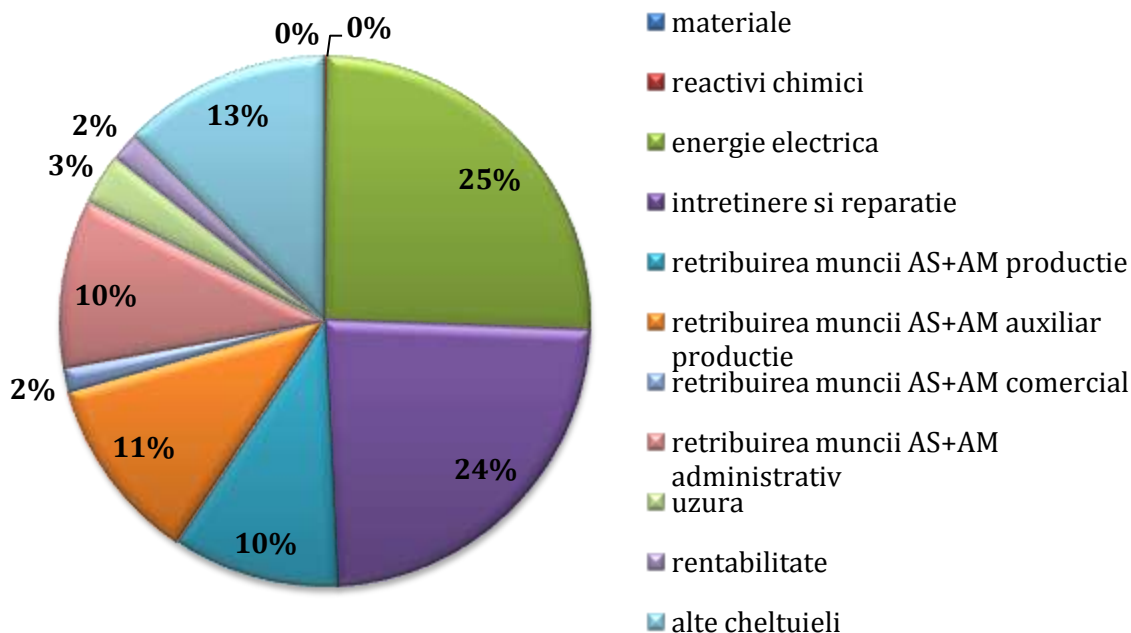
Tariful mediu pentru serviciul de canalizare a avut 2 creșteri în perioada 2004-2014. În intervalul anilor 2004-2009, tariful mediu nominal aprobat a fost de 6,35lei/m³, iar în anul 2009 tariful real a

înregistrat valoarea de 3,75lei/m³. Aceasta demonstrează influența mare a inflației asupra tarifelor pentru serviciile comunale.

Barele verzi din **Figura 15** și **Figura 16**, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. Datorită faptului că evoluția tarifelor este direct condiționată de data alegerilor, în cazul analizat înainte și imediat după alegeri nu au avut loc creșteri de tarife.

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 17** și **Figura 18**.

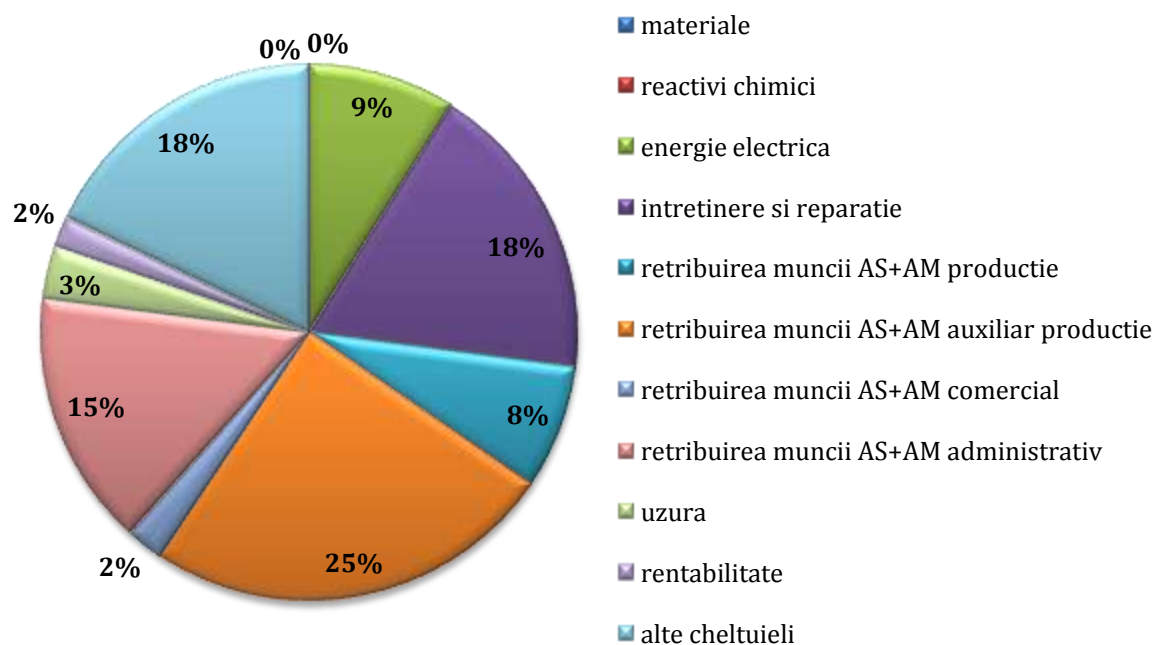
Figura 16 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



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

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-33%, 25% constituie cheltuielile cu energia electrică, 24 % cheltuielile pentru întreținere și reparații, 3% uzura mijloacelor fixe etc.

Figura 17. Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



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

Pentru serviciile de canalizare, la fel, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 50%, 18% constituie cheltuielile pentru întreținerea și reparația mijloacelor fixe, 9% constituie cheltuielile cu energia electrică, 3% uzura mijloacelor fixe etc. Din datele analizare rezultă că o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii. Acest indicator pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu serviciul de alimentare cu apă. Pentru serviciul de alimentare cu apă în tarif a fost inclus salariul pentru 16 persoane, iar pentru canalizare 13 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 5,4mii m³ an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 6,5mii m³ an per angajat.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, nu în toate cazurile, se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere. În acest sens se prezintă tabelul 3.

Tabelul 23. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa si canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m ³	80,8	86,0	94,1
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	964,6	1 085,9	1 639,8
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	1 229,1	1 314,3	1 318,4
Tariful mediu efectiv	lei/m³	11,94	12,63	17,43
Costul	lei/m³	15,21	15,28	14,01
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,78	0,83	1,24

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m ³	-3,27	-2,66	3,42
Diferența totală	mii lei	-264,5	-228,4	321,4
CANALIZARE				
Volumul apei facturate	mii m ³	81,6	77,8	93,0
Venituri servicii de canalizare	mii lei	644,1	718,0	904,3
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	506,7	663,8	781,2
Tariful mediu efectiv	lei/m³	7,89	9,23	9,72
Costul	lei/m³	6,21	8,53	8,40
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,27	1,08	1,16
Diferența dintre tarif și cost per mc	lei/m ³	1,68	0,70	1,32
Diferența totală	mii lei	137,4	54,2	123,1

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

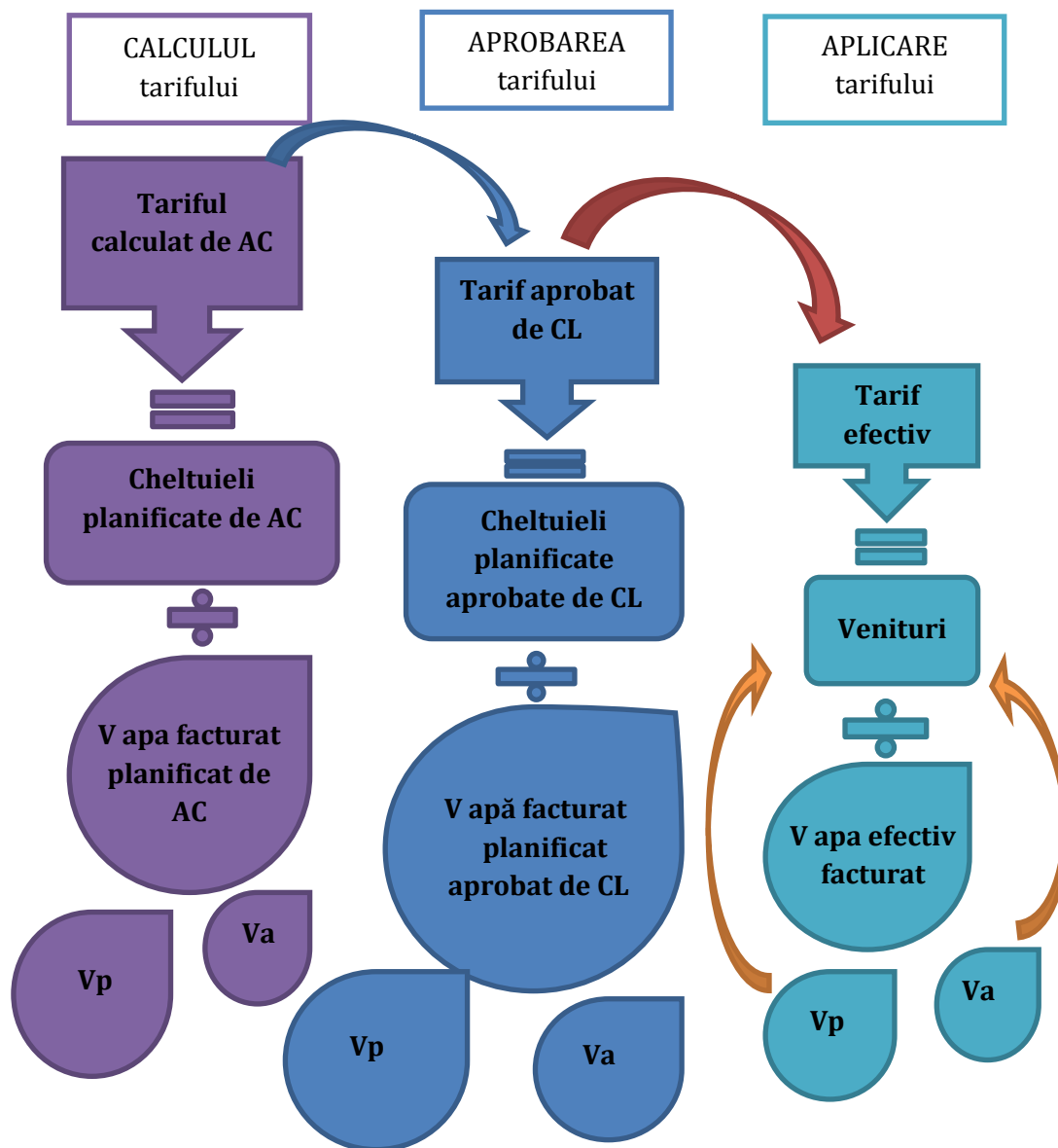
Pentru perioada analizată, 2011-2013, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif în 2011 și 2012. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și constituie 0,78 în 2011 și respectiv 0,83 în 2012. Aceasta a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 264,5mii lei în 2011 și respectiv 228,4mii lei în 2012. În anul 2013 indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif este mai mare de 1 și a constituit 1,24, ceea ce a dus la un venit de oportunitate în valoare de 321,4mii lei. Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru anii 2011, 2012 și 2013, valoarea indicatorilor depășește 1.

+ Pentru serviciul de canalizare cheltuielile au fost acoperite de tarif în totalitate.

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. **Figura 16.**

Figura 18. Schema de analiză a tarifelor efective și aprobate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

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, în linii generale, tariful aprobat este egal cu cel efectiv cu mici devieri. Astfel, în 2011 și 2012, tariful efectiv a fost cu puțin mai mare comparativ cu cel aprobat și mai mic în 2013.

În 2011 pentru serviciul de alimentare cu apă, tariful efectiv este cu 0,04lei/m³ mai mare comparativ cu cel aprobat, iar 2012 cu 0,73lei/m³. În 2013 tariful efectiv este mai mic comparativ cu tariful aprobat cu 0,27lei/m³. 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.

Pentru serviciul de canalizare, tariful mediu efectiv este mai mare comparativ cu cel aprobat cu 0,09lei/m³ în 2011; 1,43lei/m³ în 2012 și 0,22lei/m³ în 2013.

Tabelul 24. *Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.*

Denumirea indicatorului	UM	2011	2012	2013
APĂ				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	11,94	12,63	17,43
Tariful mediu aprobat	lei/m3	11,90	11,90	17,70
Diferenta dintre tariful aprobat și cel efectiv	lei/m3	-0,04	-0,73	0,27
CANALIZARE				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	7,89	9,23	9,72
Tariful mediu aprobat	lei/m3	7,80	7,80	9,50
Diferenta dintre tariful aprobat și cel efectiv	lei/m3	-0,09	-1,43	-0,22

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

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

Denumirea indicatorului	UM	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apa	lei/m3	14,00	14,00
Tarif aprobat canalizare	lei/m3	6,50	
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	20,7	20,7
Factura lunara medie persoana	lei	13	9
Gradul de suportabilitate consum existent	%	0,6%	0,4%
Gradul de suportabilitate consum existent (quintila I)	%	1,3%	0,9%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni și *statistica.md*

În se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Dondușeni. Deoarece în Dondușeni 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 25 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatori numai a serviciului apa si consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 3-5%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii, extrem de mic, (factură este calculată în mediu pentru 20,7l/per/zi).

Această metodă în cazul R.Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 20% din populație (sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova), nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului. Pentru această grupă a populației, venitul este mult mai mic comparativ cu valoarea medie. În acest scop s-au studiat veniturile în mediul urban pe quintile, (quintila - este una din cele patru valori ce divizează seria de frecvențe în cinci părți egale, astfel încât, primele 20% (quintila I) reprezintă populația cu cele mai mici venituri/ cheltuieli, iar ultimele 20% (quintila V) cu cele mai mari venituri/ cheltuieli¹¹. Astfel în anul 2013 quintila I a înregistrat un venit cu valoarea de 962,8 lei/persoană/lună. Pentru această categorie gradul de suportabilitate, în condițiile consumului existent, este de 1,3% și respectiv 0,9%.

Consumul efectiv înregistrat în orașul Dondușeni, este mult sub valoarea medie a *unui consum decent*. Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom preziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, și vom aplica costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 14,01lei/m³ și pentru canalizare 8,4lei/m³. Tabelul 26.

Tabelul 26. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)

Denumirea indicatorului	um	apa și canalizare	apa
Costul apa	lei/m3	14,01	14,01
Costul canalizare	lei/m3	8,40	
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	84,0	52,5
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (media urban)	%	4,2%	2,6%
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (quintila I urban)	%	8,7%	5,5%

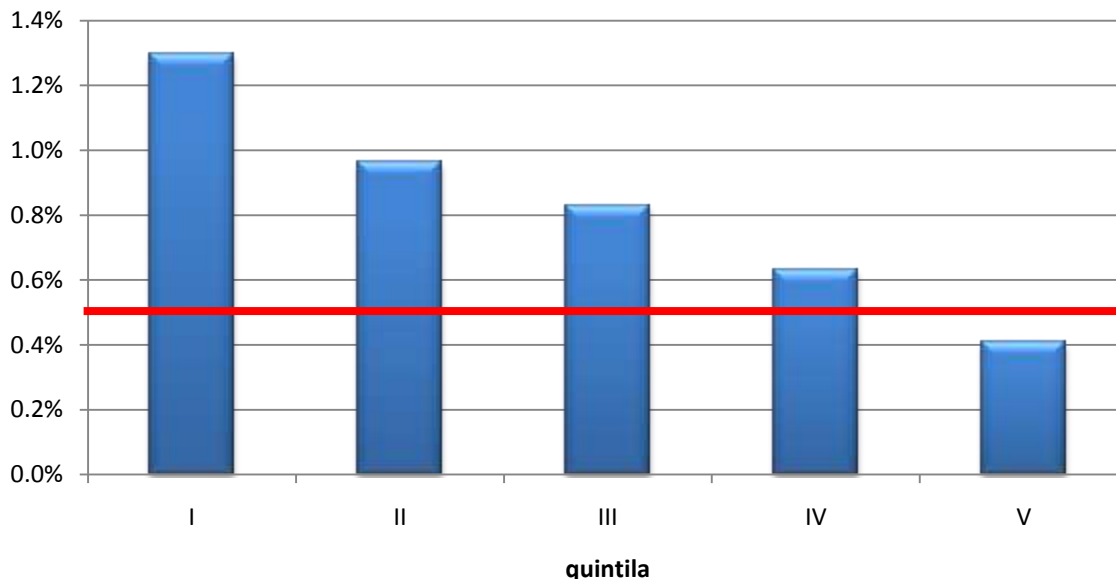
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni și statistica.md

În cazul orașului Dondușeni nu există diferență mare dintre tariful aprobat pentru populație și costul serviciilor. Diferența în calcularea gradului de suportabilitate se va axa pe volumul de apă consumat. În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 84lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 4,2%**.

Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 2,6%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă. În situația în care acești consumatori se vor conecta și la serviciul de canalizare indicatorul va crește vertiginos.

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

¹¹ www.statistica.md

Figura 19. Gradul de suportabilitate pe quintile (costuri efective, consum 125l/p/zi)

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal” Dondușeni și *statistica.md*

Pentru valorile medii ale veniturilor gradul de suportabilitate este depășit, dar dacă analizăm veniturile în mediul urban pe quintile se identifică faptul că numai pentru quintila V (cu cele mai mari venituri) costurile pentru serviciile apă și canalizare cu condiția unui consum de 125litri/persoană/zi, sunt suportabile. (Figura 19).

3.2.2.4 Concurenți locali

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

Deși Întreprinderea nu are concurenți direcți pe teritoriul deservit, *în calitate de concurenți indirecti apar clienții 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 27. Principalii furnizori ai Întreprinderii

№	Denumirea furnizorului	Produsele/serviciile furnizate
1	Red Nord Vest	Energie electrică
2	Centrul medicilor de familie	Analiza sanitaro-epidemiologică
3	SRL Consulting	Motorina
4	Navrotschi SRL	Combustibil
5	II Milelic Claudia	Materiale
6	SRL Febus-Nord	Materiale

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

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 procesul de planificare strategică este un proces complex și conține câteva etape majore, precum stabilirea misiunii, viziunii, scopurilor întreprinderii; elaborarea strategiei, planurilor strategice și anuale de dezvoltare pentru atingerea scopurilor prestabilite; monitorizarea și controlul strategiei, vom analiza aspectele de planificare strategică în cadrul întreprinderii prin prisma prezenței anumitor elemente ale acesteia, și, ulterior, vom detalia recomandările care vor parveni în rezultatul analizei în cadrul Planului de îmbunătățire pentru ÎM ACD.

Astfel, formal, unele elemente ale misiunii întreprinderii sunt prezente în Statutul ÎM ACD, conform căruia sunt stabilite genurile de activitate pentru care a fost creată întreprinderea, și scopul principal al existenței sale – **alimentarea populației, agenților economici și altor consumatori cu apă potabilă, de asemenea, evacuarea și epurarea apelor uzate, curățenie sanitară și amenajarea orașului.**

Totdată, în statut sunt stabilite anumite sarcini, destinate realizării obiectivului principal (obective de lungă durată):

- asigurarea curentă a exploatării obiectelor – apeducte, canalizare și fondul locativ în corespundere cu regulile și normele de exploatare tehnică,
- prestarea serviciilor de curățenie sanitară și amenajare în conformitate cu clauzele contractuale,
- prestarea serviciilor de construcții, reconstrucție și reparații contra plată,
- alte activități permise de legislația în vigoare.

Următorul tabel indică anumite elemente ale planificării strategice la întreprindere:

Tabelul 28. Elemente de planificare strategică la întreprindere

Denumire element	Forma în care există în prezent	Responsabil de elaborare	Documente în care este reflectat	Sensibilizarea (cine cunoaște despre existența acestui element strategic)
Misiune, viziune	Misiunea – formalizată. Viziunea nu e stabilită.	Fondatorul	Statut, la nivel de tipuri de activități și scop general.	Populația, administrația, angajații
Scopuri strategice și anuale	Scopurile strategice sunt în Statut. Scopurile anuale – slab formalizate.	Directorul, Administrația	Statul, sub formă de sarcini pentru realizarea scopului general. Plan de activitate anual și Programul de producere.	Administrația, angajați (la necesitate)
Planuri de	Planuri de dezvoltare pe	Directorul,	Planul de lucru	Administrația,

dezvoltare (pentru perioada >1 an) și anuale	termen lung nu există, însă sunt Planuri de lucru anuale.	Administrația	anual.	angajați
Sistemul de control și monitorizare	Sub formă de evidență operațională	Directorul, Administrația	Rapoarte operaționale (la necesitate)	Administrația, angajați

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

Astfel, anumite elemente de planificare strategică există la întreprindere, însă, acestea sunt slab formalizate și nu există un proces de elaborare a obiectivelor, și de elaborare a planurilor pentru o perioadă mai mare de un an.

Un document al planificării strategice îl constituie **Informația despre activitatea economico-financiară a ÎM Apă-Canal Dondușeni** (Anexa 7. Informația despre activitatea economico-financiară a ÎM "Apă-canal" Dondușeni pe anul 2013-2014), care se prezintă Fondatorului, prin prisma:

- abaterilor anuale a principalilor indici economico-financiarari (comparativ cu anul precedent) - mai detaliat vor fi analizați în cadrul capitolelor Sistemul de management (sistemul de evidențăși raportare) și Controlul intern,
- explicațiilor și argumentării acestui Raport,
- problemelor cu care se confruntă compania,
- acțiunilor întreprinse pe parcursul anului raportat,
- anumitor obiective pentru anii următori.

Monitorizarea și controlul strategic în cadrul întreprinderii serefectă sub forma controlului abaterilor anuale (comparativ cu anul precedent). Pe lângă aceasta, către Primărie se prezintă Planul anual de activitate cu descifrare pe trimestre. Acest plan se face și trimestrial actualizat.

Sensibilizarea angajaților cu privire la existența sarcinilor anuale se face sub formă de ședințe și informare verbală.

Tipuri de obiective strategice

Obiectivele strategice se elaborează anual mai mult în baza problemelor apărute, decât în baza unei strategii de dezvoltare. Astfel, conform Raportului **Informația despre activitatea economico-financiară a ÎM Apă-Canal Dondușeni 2013-2014**, probleme actuale strategice se referă la:

- ♦ % mare al pierderilor de apă din microrarionul Fabricii de Zahăr (cca 70%),
- ♦ mai multe de 80% din contoarele de apă instalate în apartamente sunt de clasa A (învechite și cu o marjă mare de eroare),
- ♦ e mică responsabilitatea cetățenilor pentru instalarea corectă a contoarelor de apă și verificarea metrologică a apometrelor,
- ♦ neachitarea la timp a plății pentru serviciile prestate de către populație, care constituie 20% și agenții economici,
- ♦ majoritatea cetățenilor din sectorul privat al orașului refuză utilizarea serviciilor de salubritate și preferă să arunce deșeurile la marginea orașului, ceea ce cauzează probleme atât sănătății oamenilor, cât și mediului înconjurător,
- ♦ calitatea apei potabile din microrarionul Fabricii de Zahăr.

Totodată în acest raport sunt reflectate careva probleme operaționale, cum ar fi datoriile față de salarii, lipsa specialiștilor calificați, fluctuația cadrelor.

Sunt careva aspecte ale eficienței activității strategice ale ÎM ACD care s-au soldat cu realizarea următoarelor obiective pe parcursul ultimilor 3-5 ani de activitate:

- reducerea cheletuielilor cu energia electrică (la rețeaua de aprovizionare cu apă a microrarionului Fabricii de Zahăr,

- majorarea salariului mediu pe angajat (+884 lei 2013 față de 2012),
- reducerea datoriilor populației (-5213 lei 2013 față de 2012),
- lichidarea avariilor la sectorul de apeduct (în special microraioul Fabricii de Zahăr, unde traseul se exploatează din 1954 și nu au fost făcute reparații niciodată),
- asigurarea orașului cu apă potabilă în regim neîntrerupt.

Alte obiective pe care și le propune întreprinderea pentru următorii 3-5 de activitate sunt:

- micșorarea pierderilor în rețea,
- modernizarea echipamentului (procurarea excavatorului, mașinii de asenizare),
- modernizarea rețelelor de apă-canalizare,
- reducerea datoriilor la salarii,
- angajarea specialiștilor calificați și asigurarea necesarului de personal,
- dezvoltarea infrastructurii de gestionare a deșeurilor în oraș și îmbunătățirea calității serviciilor de salubritate,
- condiții de acces la serviciile sigure de salubritate pentru 100% din populația orașului (până în 2017).

Responsabilități în planificarea strategică

Planificarea strategică a activității este obligațiunea nemijlocită a Directorului întreprinderii. Totodată, se implică și Inginerul-șef, precum și Șefii de sector (care stabilesc sarcinile anuale pentru fiecare sector), la prelucrarea datelor primare se implică Contabilitatea și Economistul. Majoritatea timpului este utilizată pentru planificarea operațională (sarcini săptămânale, distribuite pentru Șefii de sect de către Director), precum și pentru planificarea anumitor sarcini de lungă durată, cum ar fi reparația unor obiecte etc. Planificarea strategică se face la sfârșit de an. La apariția cărorva probleme (situații excepționale), Directorul se implică nemijlocit.

Planificarea investițiilor la întreprindere

Planificarea investițiilor este efectuată de către Director nemijlocit (în colaborare cu șefii de sectoare). Primăria se implică la căutarea proiectelor și scriere de propuneri. Spre ex., la cea mai stringentă problemă – majorarea calității apei potabile în microraioul Fabricii de zahăr se concluează neîntrerupt cu Primăria în acest sens.

Categoriile de investiții la care se concentrează întreprinderea se referă la: reparația, modernizarea rețelelor de canalizare, reparația sistemii de aprovizionare cu apă și ridicarea calității apei. Analiza eficienței investițiilor nu se efectuează - nu se stabilesc indicatori cum ar fi durata de recuperare a investiției, sau valoarea actualizată netă etc.

Tabelul 29. Proiectele investiționale ale ÎM ACD

No	Denumire proiect	Stare, perioada	Rezultate
1.	Repararea traseului de apeduct la fântâna arteziană nr. 10, lungime 150m	Finalizat 2013	Micșorarea pierderilor Asigurarea calității apei
2.	Reparația capitală a stației de pompare a apelor reziduale (microraiou FZ)	Finalizat 2013	Eliminarea pericolului pentru exploatare Asigurarea stării ecologice în oraș
3.	Proiect de reconstrucție a apeductului (treapta II), 4 mln. Lei, din care 2,3 mln. Au fost valorificate	În proces 2008-2014	Micșorarea pierderilor Asigurarea calității apei
4.	Renovarea gunoștii	În proces	Asigurarea mediului ecologic în oraș

5.	Construirea liniei electrice, 10kW, 293 Mii lei. Au fost valorificate	Finalizat 2014	Alimentarea cu energie electrică a stației de pompare a apei potabile
6.	Modernizarea stației de epurare (9,35 mln. Lei din care 4,35 au fost valorificați). În prezent suma a fost recalculată și mai este nevoie de cca 8 mln. Lei.	Stopat 2012 În căutare de surse financiare	Asigurarea calității apei
7.	Schimbarea sistemului central de apeduct, microraionul FZ (lungime cca 2km și modernizarea stației de pompare a apei potabile)	În căutare de surse financiare	Micșorarea considerabilă a energiei electrice la pompare Micșorarea pierderilor mari în acest microraion Asigurarea cu apă potabilă 24h din 24h

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

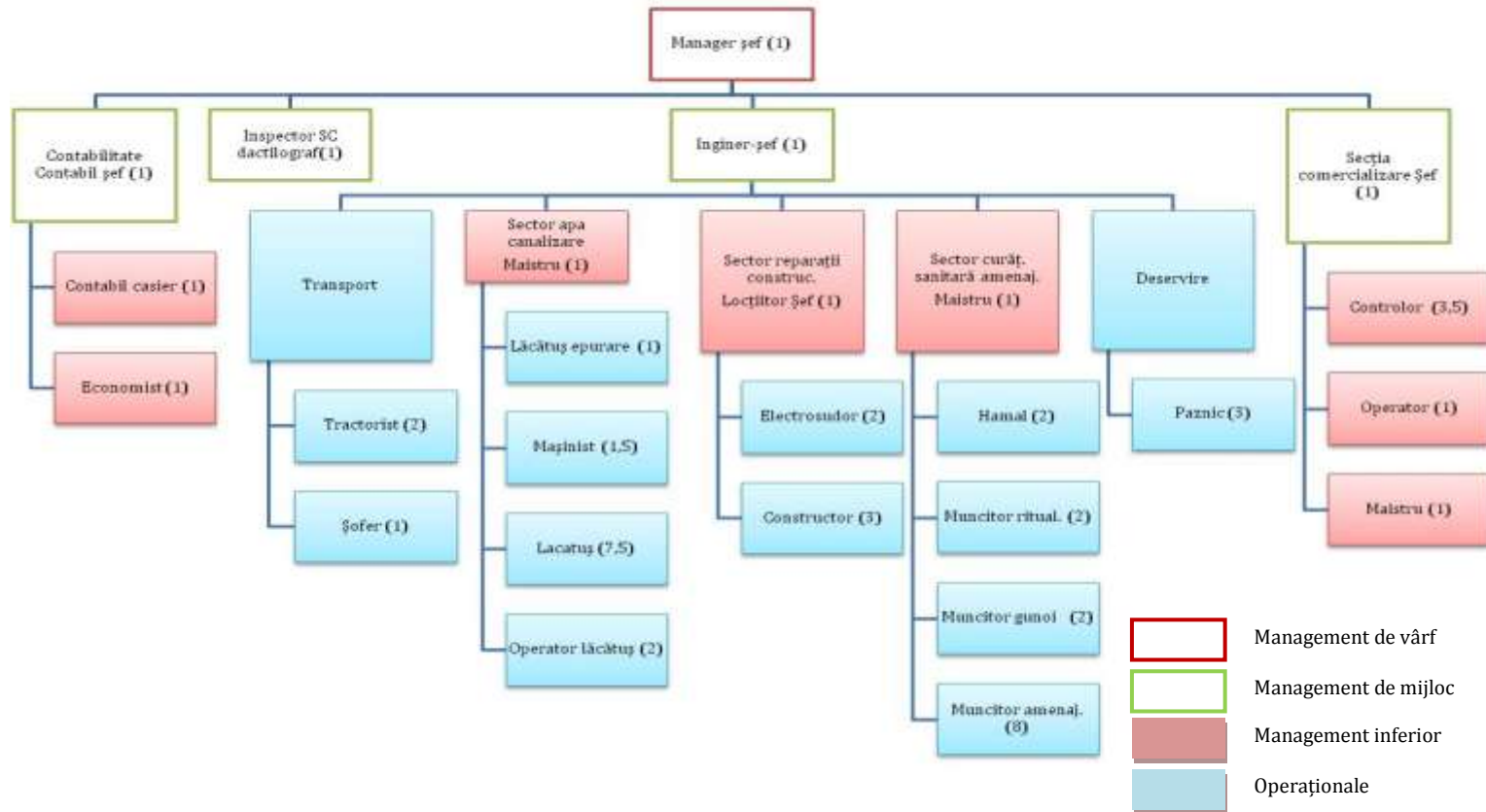
Concluzii

- + *Formalizarea anumitor elemente de planificare strategică la întreprindere (obiective anuale, direcții de dezvoltare, probleme strategice) și includerea acestora în Raportul anual pe activitate. Stabilirea obiectivelor strategice în Statutul întreprinderii.*
- + *Colaborarea cu Primăria în căutarea proiectelor investiționale. Implementarea unor proiecte de modernizare.*
- *Stabilirea obiectivelor pe diferite orizonturi de timp, fără a le categoriza și a le integra într-un plan unic (strategic de dezvoltare pe 3-5 ani) pentru o mai bună monitorizare a acestora.*
- *Necesitatea de a colabora mai mult cu Consiliul orășenesc pentru a găsi surse de finanțare este stringentă în condițiile aprovizionării cu apă necalitativă în microraionul Fabricii de Zahăr.*

3.2.3.2 Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional, ÎM "Apă-Canal Dondușeni" este constituită după cum urmează.

Figura 20. Organigrama ÎM "Apă-Canal Dondușeni"



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

Structura funcțională

Structura funcțională se prezintă în felul următor:

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Aparatul administrativ			
Manager șef	1	administrarea întreprinderii (strategică și operațională) gestiunea relațiilor cu Primăria și Consiliul Orășenesc elaborarea propunerilor de dezvoltare	Fondator
Inginer Șef	1	elaborarea programului de producere, planului de lucru anual elaborarea propunerilor de dezvoltare gestiunea sectoarelor de producere	Manager șef
Contabil șef	1	gestiunea evidenței contabile organizarea și asigurarea internă continuă a contabilității analiza indicatorilor financiar-economici elaborarea rapoartelor de evidență contabilă supravegherea gestiunii mijloacelor fixe conform destinației în baza planurilor de finanțare	Manager șef
Contabil casier	1	gestiunea operațiunilor de casă	Contabil șef
Economist	1	dezvoltarea economică a întreprinderii și elaborarea propunerilor de dezvoltare analiza și explicația situației financiar-economice elaborarea planurilor anuale de lucru elaborarea programului de producere	Contabil șef
Inspector SC dactilograf	1	dactilografiere suplinirea anumitor funcții de relații cu publicul	Manager șef
Administrator rețea	1 vacant	gestionarea rețelei interne de comunicare	Manager șef
Electrician	0,5 vacant	asigură funcționarea continuă, exploatarea corectă, reparația și modernizarea utilaj electric	Inginer Șef
Jurist	0,5 vacant	servicii și consultații juridice	Manager șef
	6		
Secția comercializare			
Șef Secție	1	încheie contracte de prestare a serviciilor, ține evidența realizării serviciilor, duce evidența aparatelor de măsurare	Manager șef
Maistru deserv. reț. ing. inferioare	1	deservirea rețelelor ingineresti nemijlocit la consumatori	Șef Secție
Controlor	3,5	evidența consumatorilor întreprinderi. lucrul cu consumatorii	Șef Secție
Operatori evidență și calcul	1	evidența consumatorilor	Șef Secție
Lăcătuș	2 vacante	deservirea și reparația apeductelor și a sistemului de canalizare	Șef Secție
	6,5		
TOTAL	12,5		

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

- ✍ Există neconcordanță privind specificul de activitate a aparatului administrativ cu atribuțiile funcționale prin includerea postului de electrician în administrație (care ar trebui să fie inclus în personalul de deservire).

Structura operațională

În cadrul structurii operaționale sunt incluse următoarele subdiviziuni:

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
Personal De Deservire			
Paznic	3	paza bunurilor	Inginer Șef
Deridecătoare	1 vac	Lucrări de curățenie	Inginer Șef
Fochist	0,5 vac		Inginer Șef
Buldzerist, excavatorist cat IV	1 vac	lucrări cu buldozerul	Inginer Șef
	3		
Sectorul de alimentare cu apă și Canalizare			
Maistru	1	organizarea lucrului de recepționare și distribuire a apei potabile , captarea și transportarea apelor reziduale	Inginer Șef
Lăcătuși stația de epurare cat V	1	deservirea și reparația apeductelor și a sistemului de canalizare	Maistru
Lăcătuș cat V	3,5	deservirea și reparația apeductelor și a sistemului de canalizare	Maistru
Operator lăcătuș cat III	2		Maistru
Mașinist la stația de pompare a apelor reziduale cat. V	1,5	deservirea instalațiilor de pompare a apei, utilate cu pompe	Maistru
Lăcătuș cat VI	4	deservirea și reparația apeductelor și a sistemului de canalizare	Maistru
	13		
Sectorul transport			
Tractorist T-25 cat IV	2	lucrări tractor	Inginer Șef
Tractorist MTZ-80	1 vac		
Conducător automobilul de așanizare	1	transportarea încărcăturilor	Inginer Șef
Conducător auto containerovoz	0,5 vac		
Conducător auto a			

Funcție	Unități (real)	Responsabilități (conform fișelor de post)	Subordonare
automobilului pentru evacuarea deșeurilor			
	3		
Sectorul salubritate și Amenajarea teritoriului			
Maistru	1	organizarea lucrului de recepționare și distribuire a apei potabile , captarea și transportarea apelor reziduale	Inginer Șef
Hamal cat V	2 2 vac		Maistru
Muncitor la amenajarea orașului	8 2 vac	lucrări de amenajare	Maistru
Muncitor la cimitir nou	2	Întreținerea teritoriului într-o stare adecvată	Maistru
Muncitor la gunoiștea orășenească	2	evidența chitanțelor privind achitarea serviciului de transportare a deșeurilor	Maistru
	15		
Sectorul construcții și reparații			
Locșitorul șefului sector lucrări și mecanizare	1	Gestionarea lucrărilor de construcții	Inginer Șef
Constructor	3	Lucrări de construcții	Șef sector interimar
Electrosudor	2	Lucrări de sudare	Șef sector interimar
	6		
TOTAL	40		

La capitolul de organizare a structurii operaționale am putea menționa că există neconcordanțe între atribuțiile funcționale și sectorul unde este atribuită unitatea de personal (de ex. funcția buldozerist trebuie de inclus la sectorul transport).

Documentația, distribuirea sarcinilor

Documentația care reflectă structura organizatorică la întreprindere se rezumă la Statut, Regulamentul intern al întreprinderii, Fișe de post. Regulamente de funcționare pe fiecare sector în parte practic nu există. Cu toate acestea, în întreprindere se observă o delimitare a sarcinilor și de distribuire a acestora.

Concluzii

- + Distribuirea funcțiilor în cadrul structurii organizatorice este efectuată conform activităților de bază a întreprinderii
- Sunt anumite funcții care ar trebui să fie excluse din aparatul administrativ și atribuite sectoarelor auxiliare ținând cont de specificul activității sale, și subordonate nemijlocit Inginerului-șef (cum ar fi Electricianul).
- +/- Este pozitiv faptul, că întreprinderea are elaborate fișele de post pentru majoritatea funcțiilor aparatului administrativ și la o parte de muncitori, plus în prezent se fac ajustări ținând cont de schimbările în structura organizatorică. **Totodată, fișele de post sunt învechite, uneori nerelevante și nu sunt elaborate în conformitate cu un standard unic.**

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.

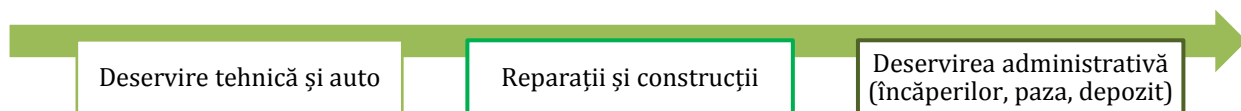
Organul de conducere al ÎM ACD este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului, fiind gestionată de Primar. Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii sunt Primarul și Directorul ÎM. **Consiliul administrativ și Comisie de Cenzori nu există.**

Pentru ÎM ACD este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procese rapide de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Prin urmare, managementul organizațional are loc sub **procesele de activități de bază (Servicii de apă și canalizare, Servicii de salubritate și amenajarea orașului)** 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 clienții (branșarea, contractarea, instalarea contoarelor și exploatarea, facturarea etc.) sunt descrise detaliat în compartimentul Politica de lucru cu clienții. Subprocesele de prestare nemijlocită a serviciilor (procesele de producere) sunt diferite. Astfel, la capitolul „Apă” avem: captarea, epurarea apei brute, transportarea, stocarea, distribuția apei potabile. Pentru „Canalizare” – colectarea, evacuarea, transportul, epurarea și evacuarea apelor uzate. În cadrul proceselor indicate, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Sectorul de alimentare cu apă și canalizare, Sectorul salubritate și amenajarea orașului. Tot aici includem Sectorul de comercializare, în total 34,5 persoane (per total 2 activități de bază și procese de lucru cu clienții), dintre care conducători de procese (șefi sectoare, care gestionează nemijlocit procesele și poartă responsabilitatea pentru rezultatele acestora) – 4 (inclusiv Inginerul șef, drept conducător a tuturor proceselor activităților de bază și 2 Maiștri de sector, plus Șeful secției comercializare).

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



În cadrul proceselor activităților de deservire, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Serviciul transport, Sectorul de reparații și construcții, Sectorul de deservire, în total 12 persoane, dintre care conducători de procese – 2 (Inginerul șef – direct pentru procesele Sectorului deservire și transport și indirect prin Maistru – Sectorul reparații și construcții).

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



În cadrul proceselor activităților organizațional-administrative, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Administrația (Director, Contabilitatea (inclusiv Economistul), Inspector cadre și Secretariat, în total 6 persoane, dintre care conducători de procese – 2 (inclusiv Directorul).

Tabelul 30. Elementele managementului organizațional la întreprindere

	procese (nivel 1)	angajați implicați	conducători proces	de conduși
procese de bază	2	34,5	3	31,5
procese de deservire	3	12	2	10
procese organizatorice	6	6	2	4
Total	11	52,5	7	45,5

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

Astfel per total avem 11 procese de nivelul 1 (procese care nu sunt detaliate în subprocese, proceduri etc.). Printre acestea 2 sunt de bază, dintre care 1 se referă la procesul de lucru cu clienții și celelalte la procesele de furnizare nemijlocită a serviciilor întreprinderii pe activități de bază – apă, canalizare, amenajare, salubritate. Din total angajați, 7 sunt implicați ca conducători de procese și 45,5 sunt conduși. Este important să menționăm că la ÎM ACD nu există o formalizare înaltă a proceselor, documentația referindu-se mai mult sub formă de Statut și fișe de post, plus careva Registre de evidență pentru anumite proceduri de lucru cu clienții. Cu toate acestea, însă, există o înaltă sensibilizare a angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați.

Sistemul de luare a deciziilor

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

Elementele sistemului	Descriere
Tipuri de decizii care se iau la întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Decizii strategice: pe termen lung (anual și mai mult), țin de planificarea strategică a întreprinderii (vizează schimbări strategice spre ex. modificări în tarife, preluarea unor activități etc.). ☛ Decizii investiționale: elaborări de proiecte, procurări de echipamente (pe termen lung sau scurt). ☛ Decizii organizatorice și de control: de lungă durată (lunar, trimestrial, anual), care implică spre ex. elaborarea documentației, crearea unor instrumente de control intern etc. ☛ Decizii tactice (operaționale): lunare, trimestriale (de lungă durată), sau

	<p>zilnice, săptămânale (de scurtă durată), care implică nemijlocit activitățile de bază a întreprinderii.</p> <p>✎ Decizii ad-hoc: luate de urgență în cadrul unor situații de forță-majoră sau situații de risc.</p>
Nivelul managementului implicat	<p>✎ Deciziile strategice sunt luate mai mult de Director, uneori în comun cu Inginerul-șef și șefii de sector.</p> <p>✎ Totodată în luarea unor decizii strategice și stabilire de obiective este implicat și Fondatorul.</p> <p>✎ Managementul operațional (șefii de sectoare) este implicat preponderent în luarea deciziilor zilnice și ad-hoc. Totodată, Directorul personal se implică deseori în luarea deciziilor ad-hoc.</p>
Modalitatea de luare a deciziilor	<p>✎ Deciziile se iau deseori în comun acord al managementului ÎM ACD.</p> <p>✎ Se practică ședințe interne anuale, trimestriale, lunare, săptămânale (în funcție de necesitate). Volante zilnice.</p> <p>✎ La deciziile strategice și investiționale se vparticipă la ședințele Primăriei și Consiliul orășenesc.</p>
Instrumente	<p>✎ Deciziile privind planificarea strategică sunt bazate pe analiza anuală sau în urma adunărilor cu populația. Cele investiționale, de asemenea, uneori, prevăd o analiză a oportunității de investire (cu toate că nu este destul de formalizată, mai mult sub formă de argumentare).</p> <p>✎ Deciziile operaționale sunt luate rapid, în funcție de conjunctura creată, în baza datelor operative.</p>
Delegarea deciziilor	<p>✎ Deciziile strategice, investiționale, precum și cele operaționale pe termen lung nu sunt luate în lipsa celor care răspund de aceste decizii.</p> <p>✎ Directorul este înlocuit de către Inginerul șef. Inginerul șef - de către fiecare șef de sector responsabil de activitatea sa.</p> <p>✎ Anumite funcții nu sunt înlocuibile - activitatea de jurist, resurse umane.</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 31. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM ACD

Criteria	Aprecier e	Comentarii
Nivel de automatizare	Mediu	<p>✎ În total pe întreprindere sunt 7 computere .</p> <p>✎ Procesele organizatorice și de control sunt automatizate parțial. Spre exemplu în contabilitate, există programul 1C, însă acesta abia în prezent se preconizează a fi utilizat complet și ajustat la cerințele întreprinderii.</p> <p>✎ Procesul de relații cu clientul (facturarea, evidența listei de clienți etc.) este automatizat (modele electronice, programă specială pentru persoane fizice în domeniul apă canalizare și 1C pentru persoane juridice). Totul este automatizat.</p> <p>✎ Restul informației este transmis și prelucrat pe suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale) și verbal.</p>
Nivel de structurare	Înalt	<p>Informația este structurată pe sectoare și pe direcții de activitate.</p>

Criteria	Aprecier e	Comentarii
Grad de prelucrare a datelor	Primar	Se operează în majoritatea cazurilor cu date primare și se fac careva analize pentru prelucrarea acestora în date secundare. Careva indicatori agregați totuși sunt calculați în baza evidenței contabile și analizei economice.
Originea datelor	Internă și externă	Se operează atât cu date interne cât și cu informație din mediul extern.
Metode de transmitere a informației	Ierarhică Feedback	Direct de la nivelul superior prin intermediul managementului de nivel mediu și apoi la nivelul inferior și invers - feedback.
Suporturi informaționale	Medii	Pe hârtie, electronice, verbale (telefonie fixă, mobilă în rețea).
Periodicitatea transmisiilor	Continuă / regulată	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Informația operativă pe termen scurt și ad-hoc este transmisă continuu prin contact direct, ședințe și telefon. ✍ Informația operativă pe termen lung și strategică are un caracter regulat (lunar, trimestrial, anual) și se desfășoară prin ședințe cu șefii de subdiviziuni în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor. ✍ Informația strategică mai este transmisă prin intermediul ședințelor externe – la Primărie, Consiliul orașenesc.
Instrumente informaționale		<p>Documentație internă: parțial există modele electronice (spre ex., contracte-tip – pentru procesele de resurse umane), restul documentație se află pe suport de hârtie.</p> <p>Software informaționale (programe excel, baze de date, 1 C). Au program pentru domeniul apă-canal cu baze de date. Lucrează câteva programe care nu sunt corelate și înfa este dispersată.</p> <p>Documentație externă: rapoarte, publicații oficiale, informații de la traininguri și instruire, documente normative și legislative etc.</p> <p>Email.</p>

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

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

Tabelul 32. Infrastructura informațională a ÎM ACD

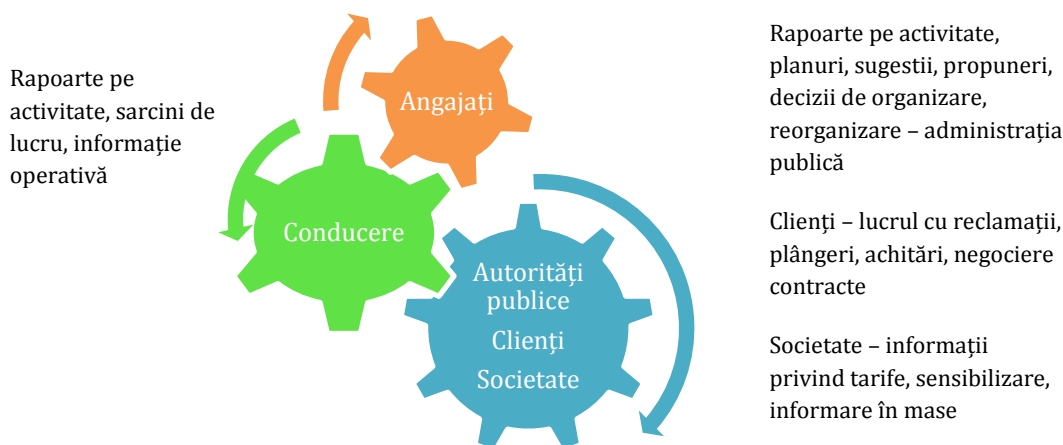
Comunicare internă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio
Angajați - angajați	----	La necesitate.	Mobil, fix.	Operative. În teren.	Pe hârtie Electronce	----
Angajați - conducere	Operative zilnice. Ședințe strategice (anuale, trimestriale, lunare).	Operative (la necesitate). Strategice anuale, trimestriale, lunare).	Mobil, fix.	Organizatorice în birou. Operative în teren.	Pe hârtie Electronce	----
Comunicare externă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio, internet
Conducere și APL	Strategice anuale, trimestriale. Ședințe operative.	Dări de seamă pe activitate la Informații necesitate	Mobil, fix.	Informale la necesitate	Oficiale. Pe hârtie, electronce.	Publicații

Companie și client	----	----	Mobil, fix.	Operative. În teren.	Oficiale (datorii, reclamații)	----
Companie și societate	----	----	---	Adunări.	----	Publicații (tarife, regulamente). Anunțuri de sensibilizare.

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

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

Figura 21. Tipuri de informație în circuitul informațional al ÎM ACD



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

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

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

de procese	operativitate. Acces la informație: parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor subdiviziunii.
	Nivel de execuție Angajați-conduși
	Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional. Scopul utilizării informației: îndeplinirea sarcinilor operaționale, raportare. Cerințe: exactitate, claritate, operativitate Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru.

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul: gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.), prețuri și tarife pentru serviciile prestate de întreprindere. Lista de state, fondul și normativele de salarizare se coordonează verbal. Contractul cu privire la gestiune întreprinderii este învehit și trebuie de actualizat sau de reîncheiat unul nou.

În continuare vom prezenta detaliat implicarea Fondatorului:

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Desemnarea Conducătorului ÎM și semnarea contractului individual de muncă. • Fondatorul participă la procesul de planificare strategică prin examinarea dărilor de seamă anuale, aprobarea tarifelor.
Activitatea operațională	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător. • Totuși, în unele aspecte operaționale se implică și Fondatorul: alocare de fonduri prin Consiliul orășenesc.
Activitatea investițională	<ul style="list-style-type: none"> • Participare la tendere și scriere de propuneri de proiecte pentru atragere de fonduri.
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea de ședințe, asistență în sensibilizarea populației.
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Cererea dărilor de seamă anuale.
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice este exercitat periodic (din partea Primăriei).
Activitatea de reorganizare, suspendare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea întreprinderii - în temeiul deciziei fondatorului. • Desființarea este efectuată de către comisia de lichidare, desemnată de fondator. ÎM la decizia Fondatorului poate să își suspende temporar activitatea pe o perioadă care să nu depășească 3 ani, când nu are datorii față de bugetul public național și alți creditori.

Stilul de management și cultura organizațională

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

- ### Directorul se implică activ în activitatea operațională,
- ### Organizează regulat ședințe și se consultă cu șefii de subdiviziuni,
- ### Oferă libertate parțială în luarea deciziilor șefilor de subdiviziuni,
- ### Are o viziune strategică care se caracterizează prin stabilirea obiectivelor anuale și pe termen lung.

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

- ☞ Pentru angajați în general este clar ce se întâmplă în companie (spre ex., probleme importante operative, proiecte noi, etc.).
- ☞ Principiile de lucru ale întreprinderii sunt reflectate în Regulamentul intern de funcționare care este cunoscut de către toți angajații ÎM ACD.
- ☞ ÎM ACD 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 de evenimente jubiliare la restaurante etc.

Sistemul intern de raportare și evidență

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

Tabelul 33. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM ACD

Rapoarte (tip, exemple)	Sectoare implicate (furnizare, prelucrare date)	Receptor de rapoarte (superior)	Periodicitate	Date incluse, dări de seamă
Economice. Exemple: Raport de analiza comparativa anual pe principalii indicatori economic-financiar	Economist Contabilitate	Director Contabil-șef	Anual	Abateri de la anul precedent pe: 1. Venituri total, cheltuieli, profit sau pierderi. 2. Datorii creditoare 3. Salariile 4. Datoriile populației față de întreprindere 5. Datoriile agenților economici . față de întreprindere
Statistice. 1. Privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare. 2. Conform sistemului de evidență contabilă (mai detaliat în capitolul 3.4.4. Management financiar).	Economist Contabilitate	Director Statistica Primăria	Trimestriale Anuale	1. Conform formularelor statistice privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare (ex. capacități de producție, număr de conectați, volumuri de apă, venituri, cheltuieli) 2. Conform formularelor statistice privind evidența contabilă
Externe (către Primărie). Planul de lucru anual pe activitatea generală a întreprinderii. Raport de analiza comparativa anual pe principalii indicatori economic-financiar	Economist Contabilitate Sectoare	Director Primăria	Anuale	Volumul de lucru pe an (cu divizare pe domenii de activitate) În raportul de analiză – s-a specificat mai sus.
Operative. Dări de seamă lunare pe sectoare.	Sectoare	Director Inginer șef sau șef sector	Lunar Săptămânal ânual (urmează a fi introdus)	☞ stația epurare, stația de pompare - jurnal de evidență a predării schimbului pe fiecare operator. ☞ evidența lunară a materialelor. ☞ resurse umane - dări de seamă pe concedii, tabele de pontaj a timpul de lucru, evidența salariilor.

			se) Zilnic (la necesita te)	<ul style="list-style-type: none"> ↪ dări seamă pe volume – cantități și valoric, pe apă situația la rupturi - pierderi, volume, materiale necesare. ↪ dare de seamă pe număr de abonați, datorii, reclamații, jurnale de evidență – datele de contor. ↪ dare de seamă pe achitări.
Ad-hoc. Dări de seamă operative la necesitate.	Sectoare	Director sau șef sector	Ad-hoc	Pierderi, reclamații etc.
Investiționale.	În funcție de responsabil	Director Primărie	La necesitate	Cheltuieli planificate, destinația investiției etc.

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

Astfel, sistemul de evidență și raportare prezintă careva caracteristici:

- ✗ Există careva rapoarte economice interne care se fac la întreprindere, acestea, însă, nu sunt sistematizate (să se facă legătura între ele, să fie o metodologie de prelucrare a datelor), și nu sunt analizate în dinamică, plus nu se analizează în detalii (cu explicații, și regulat) abaterile de la plan la anumite rapoarte.
- ✗ Există Dări de seamă operaționale regulate (din partea fiecărui sector).
- ✗ Anumite tipuri de dări de seamă sunt stipulate în Fișele de post (pentru activități organizatorice-administrative).

Concluzii

- + *Repartizarea clară a stăpânilor de proces, conform activităților de bază.*
- *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 clienții).*
- *Implicarea top-managementului în deciziile ad-hoc cere timp, pe care conducerea ar putea să îl redistribuie mai mult pentru luarea deciziilor strategice.*
- +/- *Utilizarea anumitor instrumente de analiză la luarea deciziilor strategice și investiționale este favorabilă, însă, este, deseori, este nevoie de o monitorizare a eficienței deciziilor luate (pentru a preveni riscurile viitoare în cazuri similare).*
- + *Din punct de vedere informațional, benefică este practica de raportare existentă în ÎM și desemnarea clară a responsabililor în relațiile cu participanții la mediul extern și a tipurilor de informații pe care aceștia le solicită.*
- + *Introducerea (în prezent) în sistemul de raportare a dărilor de seamă săptămânale (operative) privind volumul de pierderi generate, pentru a preveni riscurile ulterioare și a micșora pierderile respective.*
- *Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie, insuficiența unui nivel tehnic avansat de informatizare și a unui sistem automatizat de prelucrare a datelor, face dificilă automatizarea proceselor și implică cheltuieli de timp cu circulația documentelor.*
- *Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor și prelucrarea acestora în date secundare reduce utilitatea informației raportate către conducere.*

3.2.3.4 Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

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

Tabelul 34. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM ACD

Criteria	Apreciere	Comentarii
Modalitate de exercitare	Internă Externă	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Pronunțat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Directorul nemijlocit este implicat în procesele operaționale ✍ Controlul direct servește ca metodă preponderantă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto. ✍ Deseori, Directorul efectuează vizite în teren.
Grad de centralizare	Mare	<ul style="list-style-type: none"> ✍ La nivel strategic de gestiune controlul este realizat de Director. ✍ Controlul operațional este îndeplinit parțial de Inginerul-șef și fiecare șef de sector. ✍ Controlul asupra situației economice este parțial delegat Economistului. Controlul evidenței contabile – Contabilului-șef.
Grad de acoperire	Mare	Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii.
Periodicitate	Regulată	Controlul se petrece zilnic în mod operațional.
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Directorului.
Subiecții controlului		Directorul – gestiunea controlului, repartizarea sarcinilor. Inginerul șef , Șefii subdiviziunilor - gestiunea parțială, repartizarea sarcinilor, executarea sarcinilor Directorului. Angajați - executarea sarcinilor șefilor de subdiviziune.
Obiectul controlului		<ul style="list-style-type: none"> ☛ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ☛ Activitatea personalului ☛ Fluxurile bănești ☛ Situația activelor materiale ☛ Situația financiară a Întreprinderii
Obiective		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Depistarea încălcărilor și devierilor ▶ Înlăturarea operativă a devierilor ▶ Disciplinarea personalului ▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului
Instrumente		Evidența, monitorizarea, vizite în teren, verificare, ședințe, rapoarte, fișele de post.
Grad de automatizare	Redus	Vizite în teren
Grad de formalizare	Redus	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Există regulament de funcționare pe întreprindere, reguli (neformale) de control intern. ✍ Controlul are un caracter organizat și situațional
Documentarea	Parțială	<ul style="list-style-type: none"> ✍ rapoarte lunare, anuale (stare de facto) ✍ obligațiuni, fișele de post

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

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

Tabelul 35. Nivelurile controlului intern la ÎM ACD

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Astfel, sistemul de control prezintă careva caracteristici:

- 🔍 Controlul se face mai mult asupra activității operaționale.
- 🔍 Controlul prezintă mai mult un caracter situațional; o metodologie de efectuare a acestuia nu există. Ca obiect al controlului se află mai respectarea obligațiilor conform fișelor de post și sarcinilor indicate.
- 🔍 Implicarea activă a conducerii. În anumite cazuri de depistare a încălcărilor, conducerea ia măsuri de mustrare verbală.
- 🔍 Lipsa Comisiei de Cenzori la întreprindere. Pe de altă parte, conducerea crează după necesitate Comisii de evaluare în cadrul întreprinderii, destinate să verifice respectarea anumitor sarcini și condiții (în special, cu referire la protecția muncii).
- 🔍 Implicarea Fondatorului se rezumă la dări de seamă anuale.

Totuși, sistemul de control al întreprinderii prin indicatori de performanță ÎM se evidențiază în următorul tabel:

Element al sistemului de performanță	Descriere
Tipuri de indicatori urmăriți	<p>indicatorii operaționali de eficiență – eficiența în activitatea de bază (ex. volumul de apă dobândită (m/m³), apă realizată (m/m³), energie electrică consumată (m/kvt, m/lei), cantitate de apă consumată pe categorii de consumatori, norme de consum, tarife, etc.).</p> <p>indicatorii de eficiență în management și lucru cu clienții (numărul de contracte, număr de reclamații, datorii, etc.)</p> <p>indicatorii de eficiență financiară (conform rapoartelor statistice)</p> <p>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.)</p>
Modalitatea de raportare	<ul style="list-style-type: none"> 🔍 Indicatorii se prezintă per total, pe tipuri de activitate, pe sectoare, și pe angajat separat (spre ex., în cazul controlorilor). 🔍 Indicatorii se prezintă deseori lunar, anual (cumulativ). Nu se face analiza în dinamică (spre ex., pe ultimii 3-5 ani, pentru a evidenția o careva tendință). Analiza abaterilor de la plan se face anual.

	<ul style="list-style-type: none"> 👤 Indicatorii conform rapoartelor statistice și celor care se prezintă Primăriei – regulat (anual). Indicatorii conform rapoartelor interne – unii – lunar (care se referă la lucru cu clienții mai mult), alții - situațional, la necesitate. 👤 Indicatorii sunt prezentați în diferite rapoarte și dări de seamă. Nu există un singur raport integrat (în afară de cele statistice sau dare de seamă anuală), care ar prezenta îndeplinirea planului pe fiecare sector în parte. 👤 Raportarea se face de jos în sus, conform sarcinilor distribuite. Nu există o metodologie de calcul aprobată și o structurizare a indicatorilor după categorii.
Motivarea personalului	La întreprindere nu există un sistem de motivare bine definit care ar lega îndeplinirea indicatorilor de mărimea bonusului primit.
Acțiuni preventive	În urma analizei unor indicatori (spre ex. datoriile clienților, sau analiza consumurilor, sinecostului la serviciile prestate etc.), întreprinderea ia măsuri de prevenire a unor situații nefavorabile (colectarea intensivă a datoriilor de la clienți, stingerea datoriilor față de buget etc.).

Concluzii

- + Implementarea metodelor de control din partea fondatorului pe cale de raportare anuală referitor la activitatea Întreprinderii.
- + Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale, datorită controlului operativ regulat.
- +/- Creare de Comisii de evaluare, și aplicarea măsurilor de mustrare a angajaților condiționează mărirea gradului de responsabilitate. **Pe de altă parte, în lipsa unui sistem clar de motivare în baza indicatorilor de performanță care ar fi trebuit să fie atribuiți titularilor de post concreți, aceste măsuri pot genera frustrări în colectiv.**
- Sustragerea Directorului de la realizarea proceselor de control a activităților strategice sau investiționale din contul implicării sale active în controlului operațional.
- Lipsa reglementării funcției de control și lipsa formelor de raportare și documentare, precum și lipsa analizei indicatorilor de eficiență (abaterilor de la plan) fac mai complicat și lung în timp procesul de luare a deciziilor din partea conducerii. Indicatorii sunt analizați mai mult valoric sau cantitativ, decât procentual (spre ex., ca rate de creștere, în dinamică, sau ca abateri de la plan, sau comparativ pe anii precedenți). Anumiți indicatori ar trebui analizați în dinamică pentru a identifica riscurile de apariție a unor situații nefavorabile pentru întreprindere. Totodată, nu există o clasificare a indicatorilor, unanim aprobată în cadrul întreprinderii.

3.2.4 Analiza managementului resurselor umane

3.2.4.1 Gestiunea resurselor umane

Echipe de conducere

ÎM „Apă canal Dondușeni” este administrată de căt – de Manager Șef, domnul Josan Mihail, în conformitate cu Contractul individual de muncă, încheiat între Fondator (Primăria or. Dondușeni) și Manager Șef ÎM „Apă canal Dondușeni” (ultima actualizare 26.09.2012, Contractul fiind încheiat pe 1 an de zile).

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

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

- *managementul de nivel top și mediu:* Managerul-Șef, Inginerul-șef, Contabilul-șef, Șef secția comercializare.
- *managementul de nivel inferior:* șefii de sectoare (care sunt subordonați Inginerului-șef).

Mai detaliat descrierea funcțiilor de management a fost efectuată în compartimentul 3.2.2.3 Structura organizatorică.

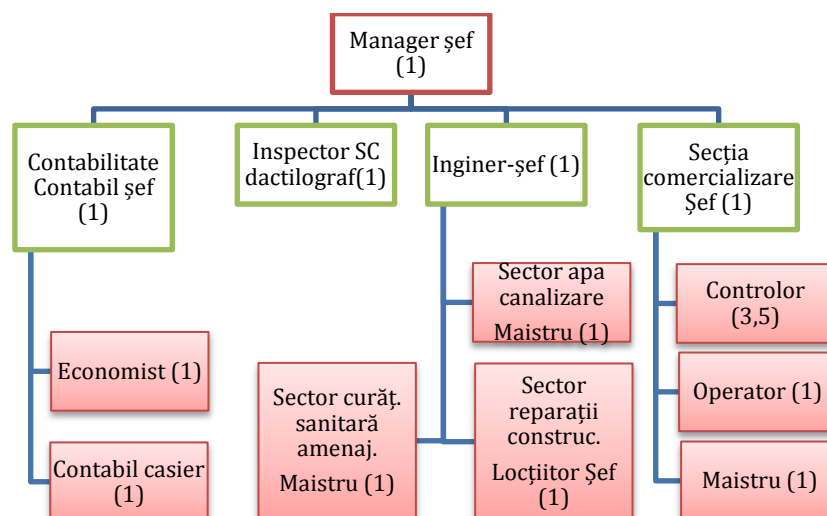


Figura 22. Echipa de conducere ÎM ACD

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

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

Strategia și politici de resurse umane

ÎM ACD nu are o strategie dedicată resurselor umane, declarată și formalizată în scris. Cu toate acestea, anumite elemente ale strategiei (Figura de mai jos) sunt prezente la întreprindere, toate ele cuprinzând direcțiile necesare ale activității de gestiune a personalului, precum sunt: recrutarea și selecția personalului, instruirea-dezvoltarea, motivarea personalului (anumite elemente), evaluarea și atestarea (mai mult în domeniu de securitate a muncii, plus analiza posturilor și elaborarea fișelor de

post), cultura corporativă, pe care le vom descrie ulterior.

Figura 23. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Asfel, se necesită, dezvoltarea și implementarea pe viitor a unor instrumente de resurse umane pentru întreprindere, cu ajutorul cărora vor deveni vizibile și aspectele asociate, la care compania poate acorda prioritate. Totodată, dezvoltarea strategiei de resurse umane poate demara doar după ce dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor strategice au avansat în cadrul întreprinderii. Astfel, pentru ÎM ACD 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 24. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

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

În continuare vom descrie instrumentele și politicile HR, după cum urmează: planificarea personalului (inclusiv analiza posturilor și elaborarea fișelor de post); recrutare, selectare și angajare; instruire și

dezvoltare; evaluarea și atestarea; motivarea personalului; dezvoltarea culturii corporative (a fost descrisă în Compartimentul 3.2.3.3. Sistemul de management).

Planificarea personalului, analiza fișelor de post

Cu privire la elaborarea fișelor de post putem stabili următoarele:

- ◀ În întreprindere sunt stabilite fișe de post pentru practic pentru toate posturile din administrație (contabilitate, economist, sector comercializare, șefii de sectoare de producere), lipsesc fișele de post pentru muncitori, precum și fișele de post pentru unele funcții din aparatul administrativ (jurist, administrator rețea, Șef secția comercializare, etc.). Responsabilitățile și obligațiile pentru Manager Șef sunt stabilite în Contractul său individual de muncă, încheiat cu Fondatorul.
- ◀ În fișele de post sunt stabilite sarcinile și responsabilitățile angajaților, dar acestea **sunt prea generale**. În fiecare fișă se stipulează: numele titularului de post. Pe lângă aceasta se stabilesc și relațiile funcționale pe care le are titularul cu alte posturi din întreprindere (în activitatea sa internă), sau cu persoane fizice și juridice (în activitatea sa externă), cerințele față de post (pentru angajare). În unele fișe de posturi, se mai specifică și tipurile de dări de seamă pe care urmează să le prezinte titularul. Exemplu este dat în *Anexa 6. Fișa de post Contabil șef*
- ◀ **Totuși ar trebui să existe un model unic de elaborare a fișelor de post** (astfel, spre ex. unele puncte nu se conțin în toate fișele, cum ar fi cerințele față de studii, experiență, ceea ce ar facilita procesul de recrutare și selecție a personalului).
- ◀ Procesul de planificare a personalului în ÎM ACD nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (

- ◀ *Anexa 4. (STATELE DE PERSONAL) Schema personalului cu salariul lunar și tarifar pe Î.M. "Apă-Canal" or. Dondușeni începând cu 01.01.2014) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.*

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

Element al planificării personalului	Descriere
Documente și indicatori	Planificarea se face în baza volumelor de lucru planificate, anual, unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de personal, și salariile. Un document important îl constituie statele de personal, unde se includ posturile întreprinderii pe subdiviziuni, și în care se indică posturile vacante, precum și salariile pentru titularii de posturi. Pentru evidența orelor lucrate în întreprindere se utilizează Tabela de pontaj
Evidența	Evidența personalului este dusă pe fiecare sector separat (se face evidența după vechime în muncă, studii etc., vezi Anexa 5. Lista personalului scrisptic la 01.06.2014)
Responsabili	Responsabil pentru planificare - Manager Șef, Inginerul șef.
Instrumente	Analiza volumelor de lucru planificate. Analiza documentelor normative privind securitatea muncii.
Eficiența planificării personalului	Per general, eficiența planificării necesarului de personal nu se analizează.

Recrutarea, selecția, angajarea

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

Pozițiile vacante din cadrul întreprinderii sunt completate cu personal recrutat cel mai des prin intermediul Oficiului forței de muncă din localitate în baza de înțelegere amiabilă, la recomandare.

Interviul primar îl efectuează, Managerul șef al întreprinderii (în funcție de specificul postului), după care interviul de angajare îl petrece Manager Șeful întreprinderii. Drept criterii de recrutare a angajaților se pot enumera: practica în domeniu; calificarea; nivelul de studii (pentru lucrătorii calificați). Pentru unele posturi, sunt specificate cerințele în Fișele de post.

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

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

Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă (muncitorii). Controlul medical periodic îl trec unele categorii de muncitori. Se întocmesc actele necesare (Contractul individual de muncă, ordinul de angajare, Contractele de răspundere materială deplină pentru unele categorii de angajați (ex: maiștri – utilizarea materialelor), formularul MR-2 fișa personală). 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.

În Contractele individuale de muncă se specifică: titlul funcției, durata contractului, sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu, riscurile specifice funcției, obligațiile și drepturile salariatului, angajatorului, retribuirea muncii și compensațiile, regimul de muncă și odihnă, asigurarea socială.

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

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

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

Protecția și securitatea muncii, regimul de muncă

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

Documente relevante protecției muncii la ÎM ACD 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. Obligațiile de securitate și sănătate în muncă (atât ale angajatorului, cât și ale angajatului) sunt stabilite în conformitate cu legislația în vigoare, ținând cont de specificul activității întreprinderii.

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

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

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

Conflicte sociale, relații cu sindicate

Relațiile angajaților în ÎM ACD 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, participarea la Sindicate permite angajaților posibilități de a discuta, condițiile de muncă, timpul de lucru și alte facilități, de a dispune de foi de odihnă, etc. Toți angajații sunt membri ai sindicatelor. Documentația relevantă cu referire la Sindicate:

- ☒ Contractul Colectiv de muncă (ultima actualizare – 2010).
- ☒ Liste ale membrilor Comitetului Sindical, Comisiei de Cenzori, membrilor ai Comitetului pentru securitatea și sănătatea muncii,
- ☒ Regulamentul organizației sindicale primare “Sindincomservice”- Comitetul republican al angajaților din sectorul serviciilor de utilitate publică și producerea mărfurilor (unde se indică apartenența la organizația sindicală, drepturile și obligațiile membrilor, activitatea organizatorică, structura organizației sindicale, relațiile dintre organele sindicatelor cu conducerea întreprinderii)¹²,
- ☒ Acordul privind colaborarea și parteneriatul social dintre Asociația AMAC și Sindincomservice (unde se specifică, drepturile membrilor sindicali la ajutor și consultații juridice gratis despre

¹² 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.

relațiile de muncă și sociale, precum și participări la mese rotunde, conferințe, ședințe privind informarea asupra reformelor în domeniul apă-canalizare).

Concluzii

- +/- Fișele de post includ toate prevederile necesare, inclusiv cerințe față de securitatea muncii, fiind accesibile și clare pentru toți titularii de post. *Totodată fișele de post sunt generale (spre exemplu la fișa de post a Contabilului Șef nu sunt specificate toate activitățile care ar reflecta activitate reală, nu este făcută referință la documente concrete).*
- +/- În întreprindere nu există un model unic de fișă de post (care spre ex., ar stabili pentru toți titularii cerințele față de experiență, aptitudini etc. și ar facilita procesul de recrutare și selecție).
- Nu există o strategie de resurse umane formalizată în cadrul întreprinderii și politici regulamentate în scris.
- Se cere revizuirea și actualizarea sistematică a Contractului individual dintre Manager Șef și Fondator.
- +/- Nu există un plan în care să se estimeze necesarul de personal, reieșind din eficiența utilizării resurselor umane la întreprindere. *Totuși, careva elemente de evidență și planificare există, și se ține cont de cerințele în securitatea muncii. Recrutarea la întreprindere este în conformitate cu legislația, cu toate că la unele categorii de personal ar trebui de perfectat Contracte de răspundere materială. Ar fi benefic la etapa de interviu să se implice și șefii de sectoare.*
- +/- Nu există un sistem activ de formare profesională prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani, în baza anumitor indicatori de performanță). *Instruirea anuală ține mai mult de protecția muncii și nu cuprinde celelalte funcții (organizatorice și administrative – spre ex., care țin de gestiunea resurselor umane, lucrul cu clienții etc.).*
- + Cu referire la organizarea activității Sindicale – întreprinderea respectă cerințele legislației în vigoare.

3.2.4.2 Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor și eficiența resurselor umane

Tabelul 36. Structura personalului după direcții de activitate

Sector	Necesar personal conform statelor	Real (august 2014)
Aparatul administrativ	8	7
Secția comercializare	8,5	6,5
Sectorul de alimentare cu apă și canalizare	13	13
Personalul de deservire	5,5	3
Sectorul transport	4,5	3
Sectorul salubritate și amenajare a teritoriului	19	15
Sectorul construcții și reparații	6	6

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

Astfel, 17 posturi nu sunt acoperite: 0,5 jurist, 0,5 electrician, 1 – administrator rețea, 2 – lăcătuș, 1 – deridecătoare, 0,5 – fochist, 1- buldozrist, 2 – tractorist, 1,5 - șoferi, 2 – hamali, 2 –muncitori la amenajarea orașului.

Pentru calcularea eficienței investițiilor vom utiliza datele inițiale din tabelul ce urmează:

Tabelul 37. Indicatori pentru calculul eficienței resurselor umane la ÎM ACD

Date primare	2011	2012	2013	Date primare	2011	2012	2013
Venituri din vânzări net total, mii lei	2135	2478	3562	Nr lucratori apa canalizare (inclusiv administrativ)	49	48	51
Venituri din vânzări net apa canalizare, mii lei	1271	1379	1515	Nr. total muncitori apă-canalizare	42	41	44
Volum de vânzări, mii m3 (apa canalizare)	162.5	163.8	195.5	Total costul vânzărilor apa canalizare, mii lei	1,271	1,379	1,515
Nr. angajați	49	48	51	Total cheltuieli cu personalul, mii lei	971	1,155	1,736
Nr. personal administrativ	7	8	7	Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare, mii lei (muncitori)	435	504	594

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

Tabelul 38. Eficiența resurselor umane la ÎM ACD

Indicatori generali	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
Productivitatea totală, mii lei	Ce venit în ÎM aduce în mediu 1 angajat, anual	Venituri din vânzări nete, mii lei / Nr. angajați	mii lei/angajat	44	52	70
Capacitatea de management, %	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. personal administrativ / Nr. angajați	%	14	15	14
Indicator apă-canalizare	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
Productivitatea apa canalizare, mii lei	Ce venit din vânzări nete sau de volum de apă realizată aduce în mediu 1 angajat apă-canalizare, anual	Venit net, mii lei (apa canalizare)/ Nr. angajați apă-canalizare	mii lei/angajat	26	29	30
Productivitate apa canalizare, mii m3		Volum vânzări, mii m3 / Nr. angajați apă-canalizare	mii m3/angajat	3,32	3,41	3,83
Costul personalului, %	Cât costă gestiunea resurselor umane în apă-canalizare din total cheltuieli RU	Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare / Total cheltuieli cu personalul	%	34	37	39
Capacitate de deservire, nr abonați	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. abonați / Nr. angajați sector realizare (și ghișeul unic)	Nr. abonați /angajat	58	Pentru 2014	

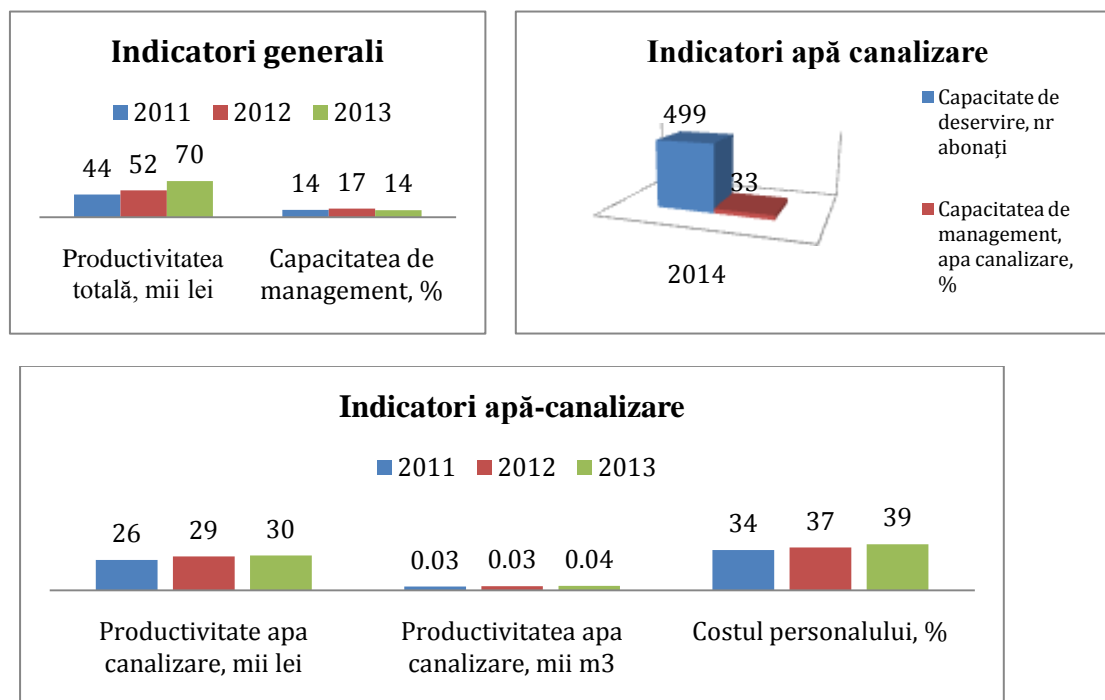
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Tabelul 39. Eficiența resurselor umane la ÎM ACD

Indicatori apă canalizare	2014	Date primare	2014
Capacitate de deservire, nr abonați	499	Nr. abonați (inclusiv apa-canalizare)	5487
Capacitatea management, de canalizare, %	35	Nr. angajați sect. Realizare	11
		Nr. muncitori necalificați	26
		Nr. personal administrativ apa canalizare	13
		Nr. total muncitori apa canalizare	39

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

Figura 25. Evoluția indicatorilor de eficiență a resurselor umane, 2011-2013, 2014

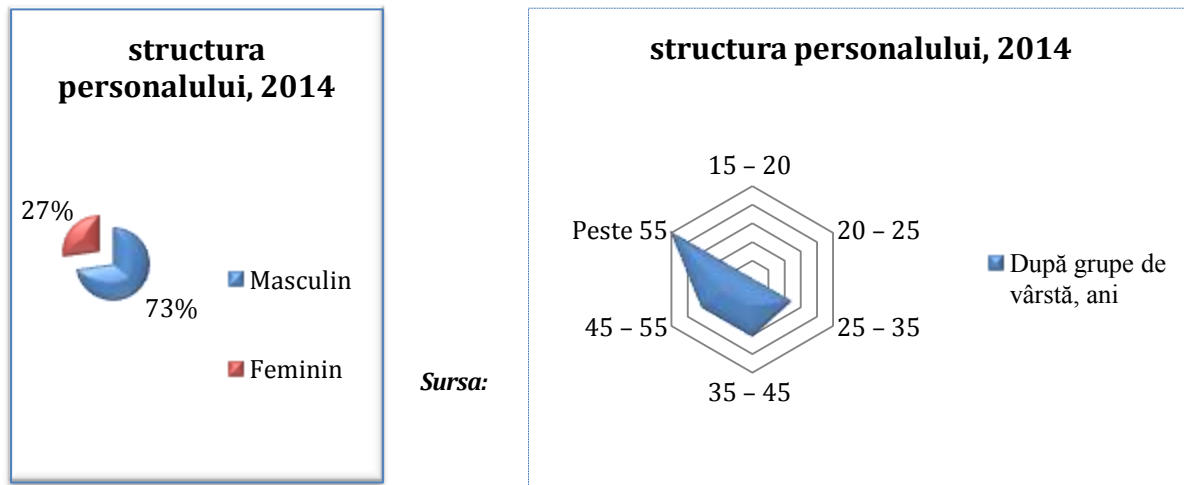


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal Dondușeni”.

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii a fost analizată după diverse criterii, prezentând următoarele:

Figura 26. Structura grafică a personalului după diverse criterii, 2014



Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Concluzii

- Există tendință pronunțată de creștere a vârstei medii a personalului
- Număr relativ mare de posturi neacoperite
- + Creșterea anuală a productivității muncii (atât per total pe întreprindere, cât și pe domeniile apă-canalizare separat)
- + Capacitatea de management se încadrează în limitele normelor (< 25-30%)

3.2.4.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului

Sistemul de salarizare

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

La întreprindere nu există Regulamentul de salarizare pentru angajați. Salariul tarifar pentru categoria I de calificare (de salarizare) a rețelei tarifare este componenta principală și obligatorie și servește drept bază pentru stabilirea, în contractele colective de muncă și contractele individuale de muncă, a salariilor tarifare și salariilor funcției concrete. În corespundere cu [HG299 din 23.04.14](#), [MO99-102/25.04.14 art.317](#), trebuie să fie aplicat salariul de bază de 1650 lei pe lună (fără aplicarea coeficientului de ramură). În prezent la întreprindere se aplica tariful de 1100 lei pentru personalul administrativ și 1400 lei pentru muncitori.

Sistemul de salarizare la întreprindere se prezintă în felul următor:

Element al sistemului de salarizare	Descriere
Aparatul administrativ	
Raportarea salariaților	Conform Clasificatorului ocupațiilor RM
Diferențierea	După categorii de calificare, conform ierarhiei
Baza de calcul	Salariul pe categorie calculat, coeficientul de multiplicitate stabilit în limita diapazonului și quantumul minim garantat în sectorul real.
Sectoare producere	
Baza de calcul	Salariu fix – personal administrativ muncitori – după rețeaua tarifară în baza categoriei de calificare conform coeficienților tarifari
Elemente generale	
Munca prin cumul	Se permite, prin CIM. Salarizarea – prin munca reală sau timp efectiv lucrat
Plata salariului	Monedă națională, lunar, până la finele lunii următoare. Plata avansului – la cerere (dar nu pentru toate categoriile de personal, ci doar pentru persoanel social vulnerabile), la data de 15.
Plăți obligatorii suplimentare	Conform legislației
Sporuri pentru vechime în muncă	Conform legislației
Bază legislativă	Anexa nr. 6 Convenția colectivă la nivel de ramură

Tabelul 40. Structura adaosurilor obligatorii la salarii

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca în zilele de odihnă	tarif ordinar (doar lăcătuși și doar 4 ore sâmbăta)
Munca în zilele de sărbătoare	tarif dublu (în afară de lăcătuși)
Munca de noapte (22.00-06.00)	nu se plătește
Situații excepționale	nu se plătește (se dau zile libere)
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 : 25% la operatori și șofer mașină de asenizare; 30% la muncitorii din sectorul canalizare

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

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

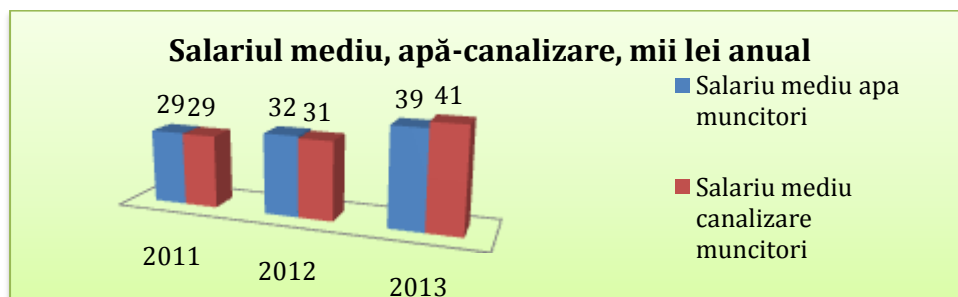
Tabelul 41. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013, mii lei

	2011	2012	2013
Salariile apa muncitori	262,2	286,4	308,5
Salariile canalizare muncitori	173,3	217,1	285,6
TOTAL			

Nr. muncitori apa	9	9	8
Nr. muncitori canalizare	6	7	7
TOTAL			
Salariu mediu apa, muncitori	2427,8	2651,9	3213,5
Salariu mediu canalizare, muncitori	2406,9	2584,5	3400,0
Salariu mediu apa-canalizare			
Salarii total	435,5	503,5	594,1
Nr. angajați total apă-canalizare	15	16	15
Salariu mediu apa-canalizare	2419	2622	3300

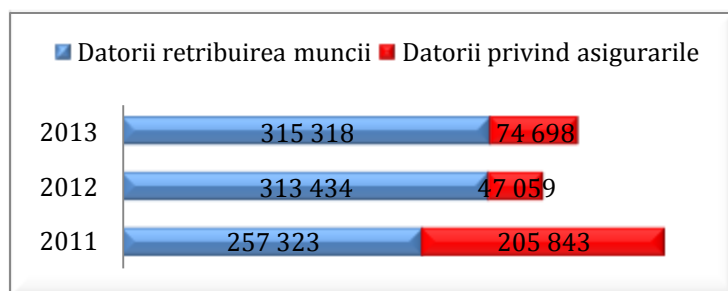
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Figura 27. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013



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

Figura 28. Salariul mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere



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

Sistemul de motivare

La întreprindere se practică sistemul de premiere în formă următoare:

Element al sistemului de motivare	Descriere
Documentație	Contract colectiv de muncă (se specifică motivarea materială și nematerială) Documente de evidență (fișe de pontaj conform etc.)
Responsabili	Manager Șef (coordonare, stabilirea formelor de motivare), Șefi de subdiviziuni (evidența calității și timpului lucrat, înaintarea propunerilor)
Tipuri de motivare	
Materială	

Conform legislației	Salariu, adaosuri, sporuri pentru vechime în muncă, ajutoare materiale, etc.
Altele	Organizări de evenimente (sărbători, cum ar fi 8 Martie, Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală, Anul Nou, etc.), foi la sanatorii, zile de naștere, alte evenimente
Nematerială	
Instruiri	Periodice (au fost descrise anterior)
Aprecieri verbale	Conform rezultatelor eminente și aportului personal

Sporurile pentru vechimea în muncă sunt în conformitate cu HG nr.169 din 16.02.2008:

Concluzii

- +/- Salarii relativ medii pentru categoriile de specialiști pentru acest domeniu. Respectarea legislației în stabilirea adaosurilor, sporurilor. **Operarea cu minimumul tarifar fără aplicarea coeficienților de ramură.***
- +/- **Creșterea datoriilor salariale și reducerea celor față de asigurarea socială.**Majorarea salariului mediu la muncitorii din apă-canalizare.*

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 „Apă-Canal Dondușeni”.

3.3.1.1 Sistemul managementului financiar

Definiție de management financiar îl prezintă astfel: sistemul de management al relațiilor financiare (finanțe), exprimate în formarea veniturilor (fonduri bănești și resurse), costurile de implementare (distribuirea și redistribuirea de fonduri, resurse) și monitorizarea eficienței acestor procese.

Sistema managementului financiar poate fi prezentată în felul următor:

Figura 29. Structura sistemului managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Managementul financiar nu este prezentat numai de procese financiare dar și de specialiștii care conduc și controlează aceste procese, de aceea analiza managementului financiar a ÎM „Apă-Canal Dondușeni” o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

Departamentul financiar în cadrul ÎM „Apă-Canal Dondușeni” este format din secția de contabilitate. În secția de contabilitate activează 1 economist și 2 contabili, dintre care: contabil șef-1, contabil -1. Toți aceștia se supun contabilului șef, iar contabilul șef se subordonează directorului. Acest departament este responsabil de: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

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

O procedură internă scrisă, întreprinderea municipală nu deține, însă are un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii. *În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, baza informațională se formează și se păstrează manual în registre de evidență, cu excepția evidența cu populația ce din anul 2013 se ține în programa 1C versiunea 8.*

Evidența debitorilor se ține pe categoria de consumatori, pe direcții de activitate, pe consumuri, după sumele achitate și după plățile restante și după termenul de achitare.

Evidența datelor este împărțită între specialiștii departamentului financiar.

După cum se vede din Figura 29 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este conducătorul. În departamentul financiar această etapă este coordonată de către contabilul-șef care are acces la toată informația colectată și grupată astfel analizând-o și transmițând-ui directorului situațiile curente și devierile acestora.

Planificarea și formarea strategiilor – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. Planificarea strategică este partea care necesită o conștientizare și efort din partea factorilor de decizie pentru a fi structurată și documentată, pentru a avea ca o hartă cu direcția sigură pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

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

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

În cadrul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, bugetarea nu se efectuează, se efectuează doar „Planul de lucru” cu planificarea veniturilor și cheltuielilor pe sectoare de activitate. Veniturile se planifică după volumele dobândite și realizate pe categoria de clienți și după valoarea realizată pe categoria de clienți, iar cheltuielile se planifică doar totalul cheltuielilor pe sectoare de activitate. Planificarea se efectuează anual cu perioade trimestriale, la începutul fiecărui an, în baza informației anului precedent, colectate de la maștrii pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.

Raportarea

Departamentul financiar periodic formează anumite rapoarte ce sunt prezentate: Departamentului de Statistică; Inspectoratului Fiscal de Stat; Concernului Republican „Apele Moldovei”; Asociației „Moldova Apă-Canal”; Casei Naționale de Asigurări Sociale; Consiliului Orașenesc și Primăriei.

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentării lor este prezentată în Tabelul 42:

Tabelul 42. Lista rapoartelor prezentate

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

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

Raportarea se face periodic în dependență de termenul de prezentare de către fiecare direcție responsabilă și de raportul ce trebuie prezentat.

Control – funcția de control în cadrul ÎM „Apă-Canal Dondușeni” o deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. Directorul întreprinderii lunar primește de la economist informația, pe sectorul de apeduct, despre dobândirea apei, realizarea apei și consumul de energie electrică și pe toate sectoarele, informația despre veniturile și cheltuielile pe fiecare activitate.

Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Orașului căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii, despre numărul de agenți economici, despre veniturile și pierderile pe sectoare de activitate și în caz de necesitate despre reparația traseelor.

3.3.1.2 Organizarea sistemului de evidență contabilă

Evidența contabilă în cadrul ÎM „Apă-Canal Dondușeni” se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate ce are ca scop asigurarea continuității activității întreprinderii, elaborată în baza:

- Legii contabilității Nr. 113 din 27.04.2007;
- Standardelor Naționale de Contabilitate aprobate prin ordinul Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova Nr. 174 din 25.12.1997;
- Planului de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderilor, aprobat prin Ordinul Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova Nr. 174 din 25.12.1997

Politica de contabilitate a Întreprinderii se elaborează anual, la începutul lunii ianuarie pentru anul de gestiune, de către contabilitate (contabilul-șef) și se aprobă de către managerul-șef al Întreprinderii.

Evidența contabilă la întreprindere se ține de serviciul contabil. Conform politicii de contabilitate în cadrul serviciului contabil activează 3 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil pe materiale și prin cumul funcția de casier
3. Contabil pe salariul

În urma analizei managementului financiar sa constatat că la întreprindere, în cadrul serviciului contabil, de facto activează 2 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil pe materiale, pe salariul și pe serviciile comunale

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

Ciclul contabil al entității cuprinde:

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

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

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

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

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

3.3.2 Analiza economico-financiară

3.3.2.1 Analiza bilanțului

Analiza situației financiare a ÎM „Apă-Canal Dondușeni” va începe cu analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și analiza pe verticală.

Analiza bilanțului pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni” este anul 2011.

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

Tabelul 43. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei

ACTIVE	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale	11,1	13,5	4,8	-	+22,0%	-56,4%	0,26%	0,21%	0,07%
Active materiale	3 915,4	6 113,4	6 673,2	-	+56,1%	+70,4%	93,0%	94,9%	91,6%
Active financiare TL	1,0	1,0	1,0	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	3 927,5	6 127,9	6 679,1	-	+56,0%	+70,1%	93,3%	95,1%	91,7%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	80,8	78,6	88,4	-	-2,7%	+9,4%	1,9%	1,2%	1,2%
Creanțe pe termen scurt	199,1	229,2	506,2	-	+15,1%	+154,2%	4,7%	3,6%	6,9%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	3,0	5,6	13,7	-	+84,4%	+352,9%	0,1%	0,1%	0,2%
Alte active curente	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Curente	282,9	313,4	608,3	-	+10,8%	+115,0%	6,7%	4,9%	8,3%
TOTAL ACTIVE	4 210,4	6 441,3	7 287,3	-	+53,0%	+73,1%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVE									
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	812,4	1 012,4	1 012,4	-	+24,6%	+24,6%	19,3%	15,7%	13,9%
Rezerve prevăz. de statut	4 880,1	4 880,1	4 880,1	-	-	-	115,9%	75,8%	67,0%
Profit nerepartizat	(2 431,0)	(2 729,1)	(2 895,3)	-	+12,3%	+19,1%	-57,7%	-42,4%	-39,7%
Capital secundar	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Capital Propriu	3 261,5	3 163,4	2 997,2	-	-3,0%	-8,1%	77,5%	49,1%	41,1%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	216,5	216,5	216,5	-	-	-	5,1%	3,4%	3,0%
Datorii TL calculate	64,6	2 562,9	3 338,5	-	+3869,1%	+5070,2	1,5%	39,8%	45,8%
Total DATORII pe TL	281,1	2 779,4	3 555,0	-	+888,9%	+1164,9	6,7%	43,1%	48,8%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	66,0	47,9	258,3	-	-27,5%	+291,3%	1,6%	0,7%	3,5%
Datorii pe TS calculate	601,8	450,7	476,9	-	-25,1%	-20,8%	14,3%	7,0%	6,5%
Total Datorii pe TS	667,8	498,5	735,1	-	-25,4%	+10,1%	15,9%	7,7%	10,1%
Total PASIVE	4 210,4	6 441,3	7 287,3	-	+53,0%	+73,1%	100,0%	100,0%	100,0%

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

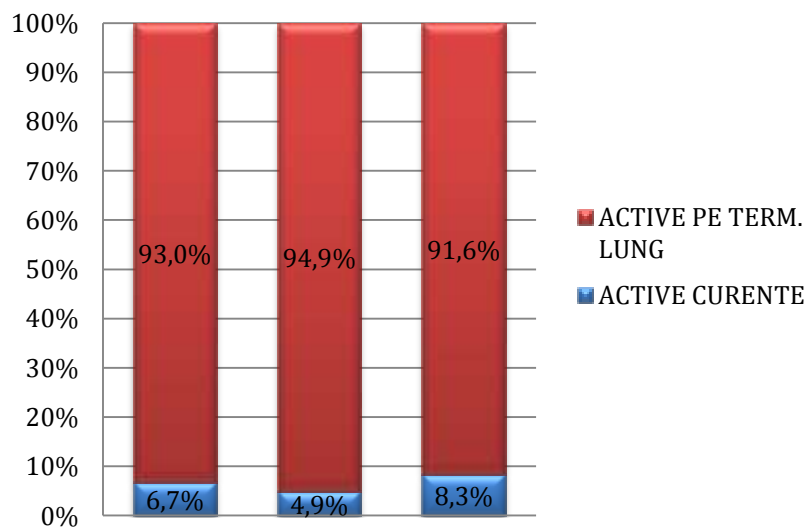
- *Patrimoniul companiei s-a majorat cu +73,1% în 2013 față de anul 2011, datorită majorării activelor pe termen lung cu +70,1% sau cu 2 751,5 mii lei în activul bilanțului iar în pasiv, datorită la majorarea datoriilor pe termen lung cu 3 274,0 mii lei.*
- *În timp ce patrimoniul companiei se majorează pe seama creșterii datoriilor pe termen lung, se diminuează valoarea capitalului propriu în structura activelor de la 77,5% în anul 2011 la 41,1% în anul 2013, acest trend de descreștere este cauzat și de diminuarea valorii capitalului propriu din cauza acumulării pierderilor. În condiții normale de activitate gradul de îndatorare trebuie să se situeze nu mai mult de 70%, iar la finele anului 2013 gradul de îndatorare era de 58,9%, astfel compania deține rezerve la acest capitol.*
- *ÎM „Apă-Canal Dondușeni” este supusă unui risc de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii datoriilor pe termen scurt față de activele curente, ceea ce reprezintă că compania nu are capacitatea de a onora datoriile curente într-o perioadă scurtă de timp.*

În continuare vom analiza principalele grupe influente în formarea activului și sursele de finanțare a acestora.

Analiza Activului

Structura activului se divizează în două tipuri de active: active pe termen lung și active curente sau active pe termen scurt.

Figura 30. Structura Activului



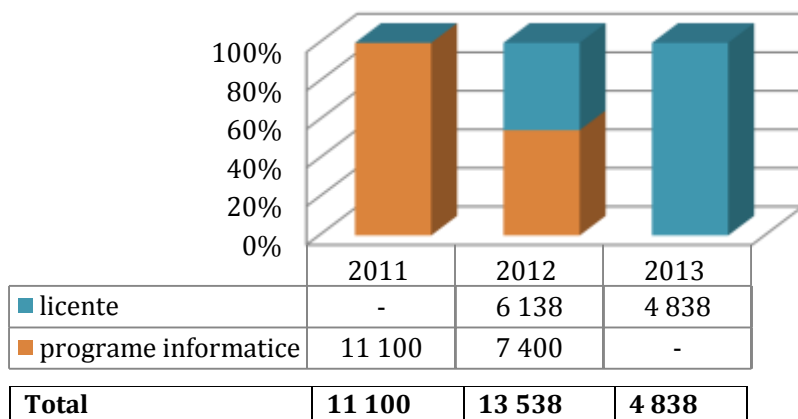
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Majoritatea activelor Î.M. „Apă-Canal Dondușeni” le formează activele pe termen lung, cu o pondere de minim 93,0% în anul 2011 și cu o diminuare la 91,6% în anul 2013 (Tabelul 43). Modificarea ponderii pe parcursul perioadei analizate este influențată în mare parte de modificarea valorii activelor pe termen lung.

Analiza Activelor pe Termen Lung

Activele pe termen lung ale companiei sunt formate din active nemateriale ce dețin o cotă de 0,1% la finele perioadei analizate și activele materiale – 99,9%. Începând cu anul 2011 la capitolul active nemateriale compania deținea doar programe informatice, care ulterior au fost epuizate în anul 2013. Din anul 2012 a fost obținută licența în valoare de 6 138 lei.

Tabelul 44. Evoluția activelor nemateriale, lei

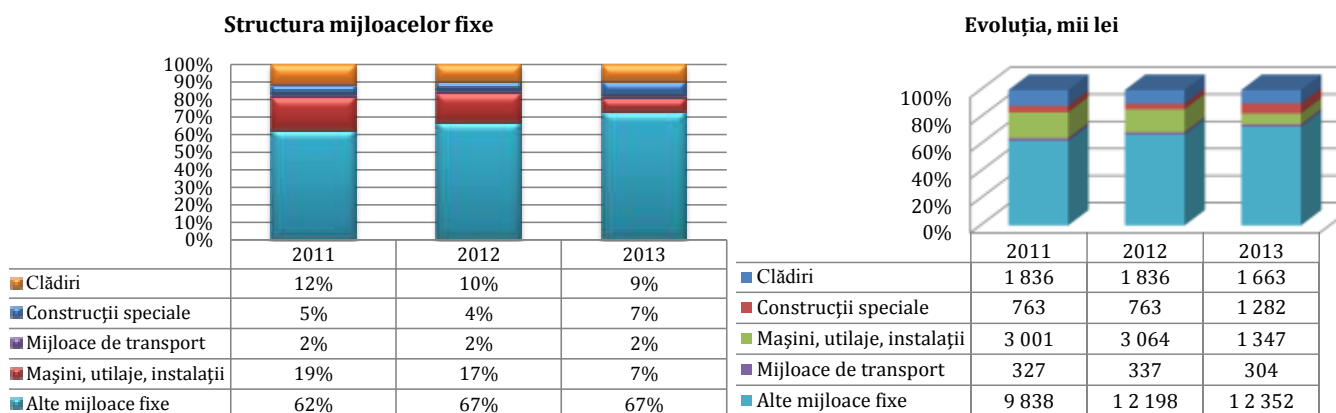


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

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 31. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

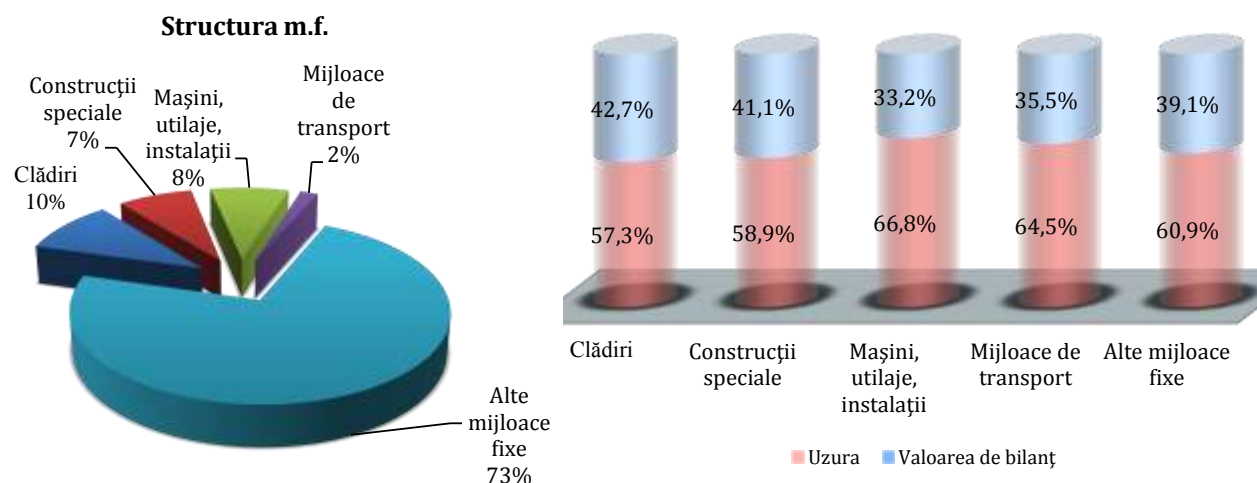
Constatări:

- Modificarea ponderii în structura mijloacelor fixe este determinată practic în cea mai mare parte de majorarea Altor mijloace fixe, ce cunosc o majorare cu 24% în anul 2012 și 25,5% în anul 2013 față de anul 2011. La acest capitol se reflectă obiectele de amenajare a teritoriului, precum: trotuare, borduri, plantații multianuale decorative ș.a.
- Structura mijloacelor fixe este formată în mare parte de valoarea altor mijloace fixe – 66,7%, urmată de valoarea clădirilor – 9% și de valoarea mașinilor, utilajelor, instalațiilor – 7,3% și a construcțiilor speciale – 6,9%.
- În anul 2013 o majorare au înregistrat și Construcțiile speciale ce s-au majorat cu 68% față de anul 2011, ce s-a format din trecerea la bilanț a Castelului de apă în valoare de 513 mii lei.

- *Mijloacele fixe primite în gestiunea economică a Î.M. „Apă-Canal Dondușeni” sunt înregistrate în contabilitate la contul 123 și reflectate în activul bilanțului la categoria activelor materiale pe termen lung.*
- *Stația de pompare și stația de epurare s-a luat la evidența Mijloacelor Fixe la categoria Construcții Speciale, iar colectoarele și rețelele externe de canalizare, la categoria Mașinilor, Utilajelor și Instalații de transmisie.*

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

Figura 32. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

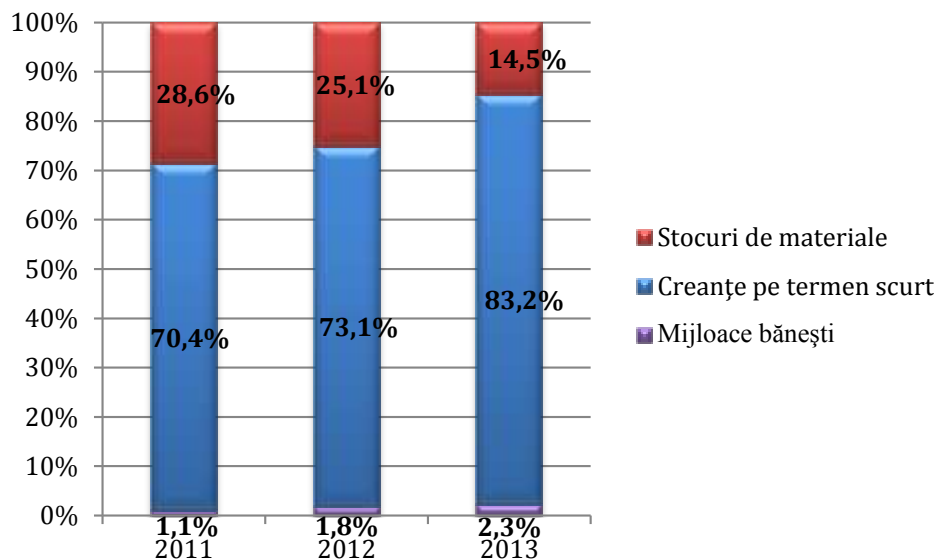
Constatări:

- *Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de valoarea altor mijloace fixe, cu un grad de uzură relativ normal de peste 60,9%.*
- *Cea mai mică pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de mijloacele de transport de 1,8% cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 64,5%. Gradul de uzură înalt la mijloacele de transport, ne demonstrează despre starea învechită a acestora.*
- *Cel mai înalt grad de uzură a mijloacelor fixe le deține mijloacele fixe din categoria mașini, utilaje, instalații – 66,8%.*

Analiza Activelor Curente

Structura Activelor curente a întreprinderii municipale este prezentată în Figura 33 de unde se observă că cea mai mare pondere este deținută de Creanțele pe termen scurt, ce au avut o evoluție de la 70,4% în anul 2011 la 83,2% în anul 2013 cauzată de majorarea datoriilor debitoare cu cca. 300 mii lei . Stocurile de materiale fiind pe locul doi în structura activelor pe termen scurt au cunoscut o diminuare cu 14,1% în cei trei ani analizați, având cota de 14,5% la finele anului 2013.

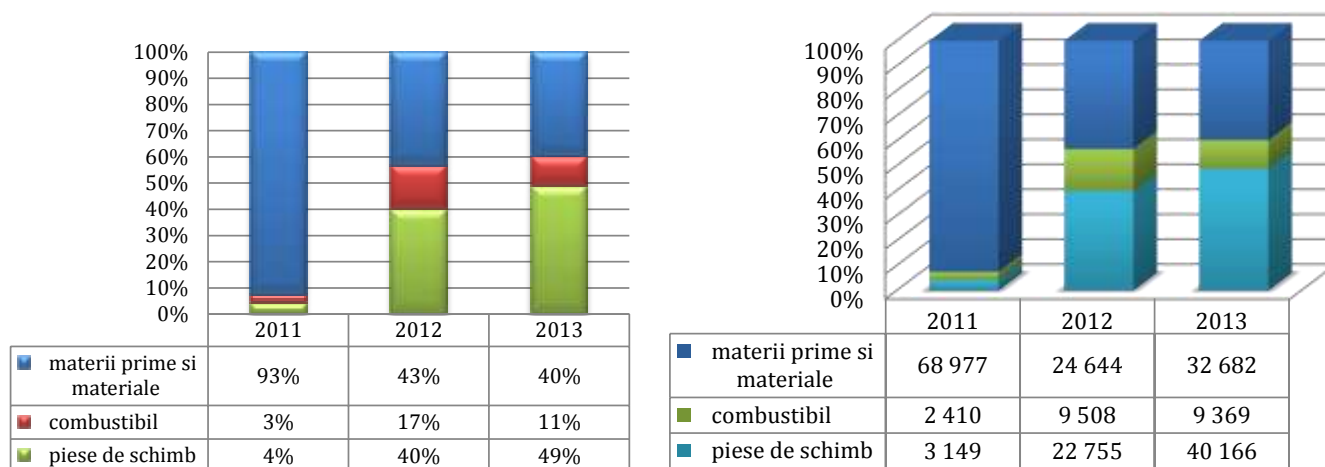
Figura 33. Structura activelor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

La începutul perioadei de analiză cota cea mai mare din Stocurile de mărfuri și materiale o ocupau Materiile prime și materiale - 93%, iar începînd cu anul următor evidența acestora a fost schimbată și o parte fiind transferate la piese de schimb, astfel în anul 2012 cota pieselor de schimb s-a majorat la 40% față de 4% în anul 2011. La finele anului 2013 cea mai pondere este deținută de piese de schimb – 49%, urmînd de materii prime și materiale – 40%. În decursul perioadei analizate valoarea stocurilor a cunoscut o evoluție doar cu 9,4%.

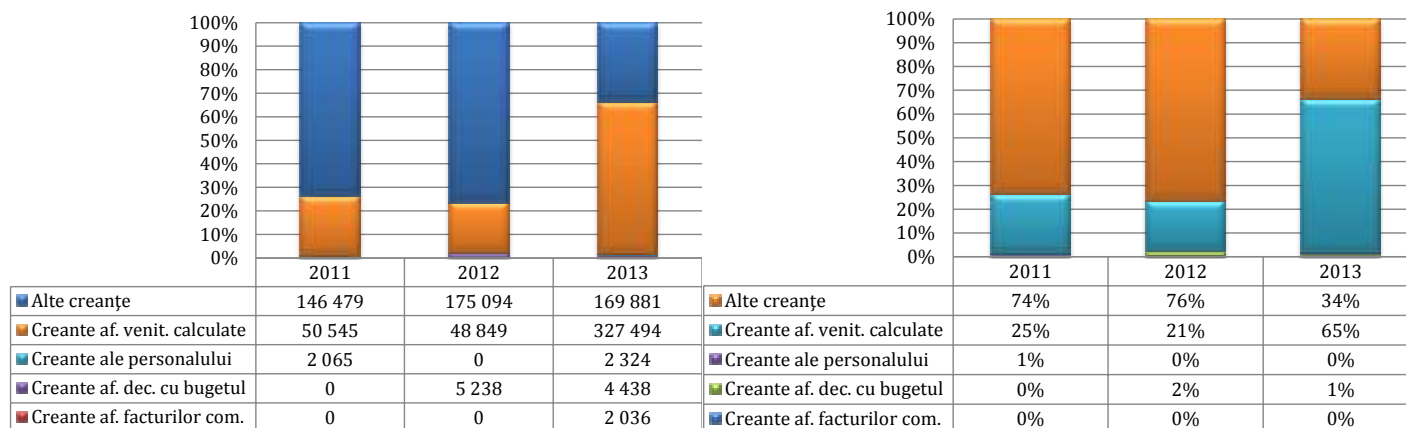
Figura 34. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Din structura creanțelor ponderea cea mai mare ocupă Creanțe pe termen scurt privind veniturile calculate (contul 228) – 65% sau 327,4 mii lei la finele anului 2013 ce au cunoscut o creștere de la 25% sau 50,5 mii lei în anul 2011. Alte creanțe pe termen scurt (contul 229) la începutul anului 2011 dețineau cota cea mai mare de 74%, iar la finele anului 2013 s-au diminuat în structura creanțelor curente până la 34%, iar ca valoare absolută au înregistrat o creștere cu 16% în decursul a trei ani de analiză.

Figura 35. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Datoriile debitoare față de consumatori se reflectă în contul 228 - Creanțe pe termen scurt privind veniturile calculate.

Tabelul 45. Principalii debitori ai companiei, lei

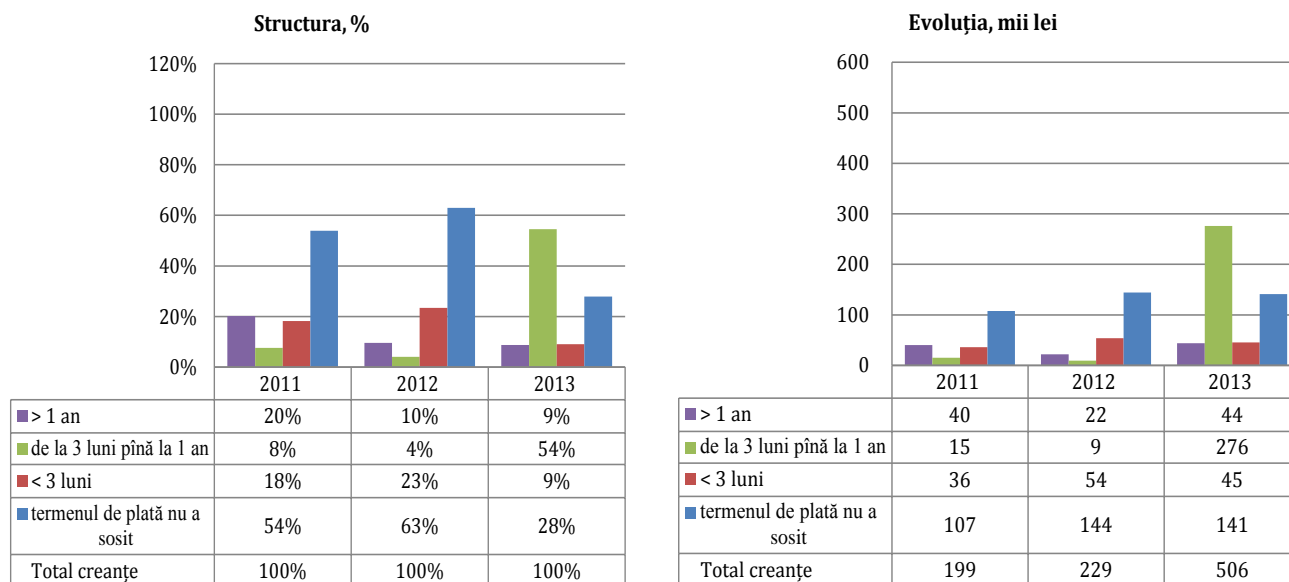
Denumirea agenților	2011	2012	2013
II Flamingo	3 180	3 360	3 550
SRL Punct Azuriu	3 326	1 436	3 410
II Cristina Pădurari	1 143		
CC Univers Coop	2 502	2 308	3 800
II Vitalex Iazu	465		
SRL Travita-Transgaz		3 660	
SRL Vavstroingrup		6 390	12 011
SRL Magt-Vest			244 105
Alții	39 929	31 695	60 618
Total creanțe	50 545	48 849	327 494

În primii ani de analiza creanțele pe termen scurt au înregistrat valori de cca. 50 mii lei, iar la finele perioadei analizate au cunoscut o majorare bruscă de cca. 6,7 ori, fiind cauzată de neachitarea datoriilor debitoare de către compania MAGT-VEST SRL, care la moment este în prag de faliment, iar pentru recuperarea datoriilor sale compania ÎM „Apă-Canal Dondușeni” a acționat în judecată. Tot în aceeași situație se află și datoriile companiei SRL Vavstroingrup.

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

În cele ce urmează va fi analizată structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare, deoarece acestea reprezintă ponderea cea mai semnificativă din totalul creanțelor întreprinderii.

Figura 36. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

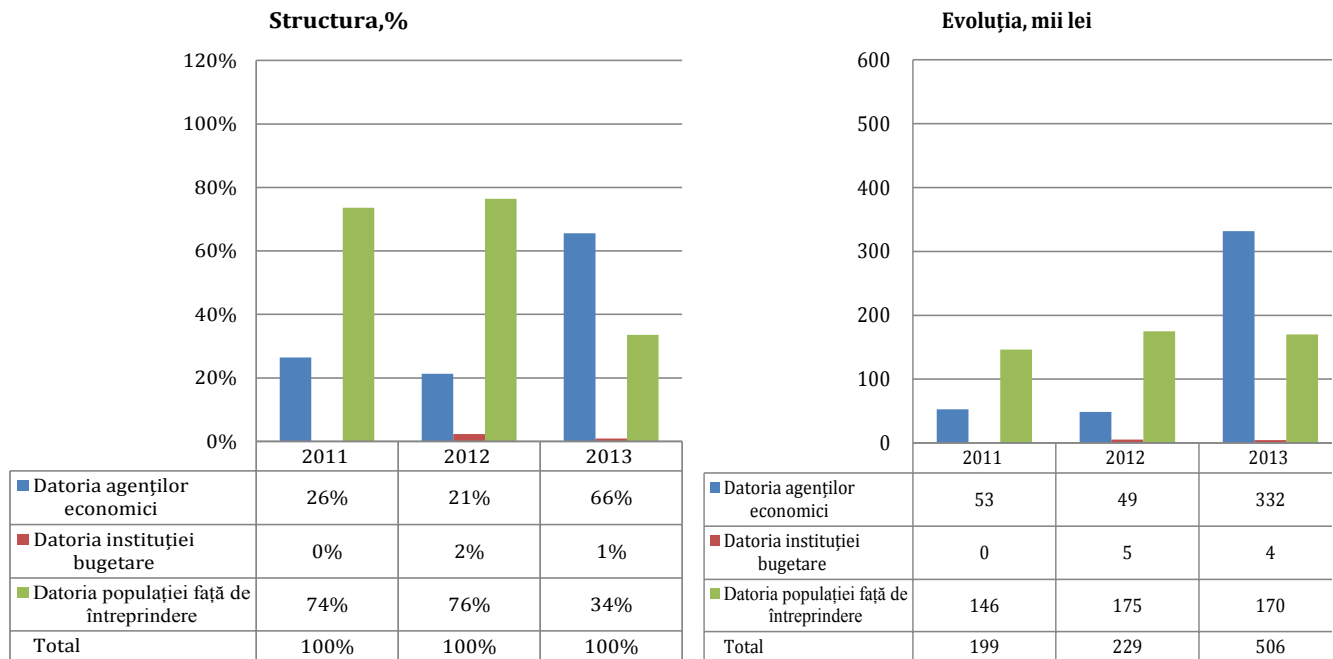
- În structura creanțelor în dependență de termenul de achitare, în primii doi ani analizați ponderea acestora este reprezentată de creanțele la care termenul de plată nu a sosit 54%-63%, fiind urmată de creanțele la care termenul de plată a expirat până la 3 luni 18%-23%.
- În anul 2013 situația se schimbă odată ce unul din cei mai mari consumatori (compania MAGT-VEST SRL) intră în prag de faliment, neachitînd o parte din datoriile, astfel ponderea creanțelor cu termenul mai mare de 3 luni și 1 an se majorează până la 63% din totalul creanțelor. Încasarea acestor creanțe se va efectua odată cu aprobarea acestora în instanța de judecată, în alt caz aceste creanțe vor fi reflectate ca pierderi.

Concluzie:

Din punct de vedere a creanțelor, situația este riscantă la Î.M. „Apă-Canal Dondușeni”, deoarece odată cu majorarea ponderii datoriilor crește gradul de neîntoarcere a acestora, iar către finele perioadei analizate ponderea cea mai mare o dețin datoriile debitoare mai mare de 3 luni.

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

Figura 37. Structura și evoluția creanțelor în dependență de categoria de debitori.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- În structura creanțelor cei mai mari debitori sunt persoanele fizice (populația) cu o pondere descendentă în perioada analizată de la 74% până la 34%, iar în valori nominale înregistrează o evoluție fluctuantă, fiind în creștere în anul 2012 cu 19,5% față de primul an de analiză (anul 2011) și într-o ușoară descreștere față de anul 2012 dar o creștere cu cca. 16% în ultimul an de analiză față de anul 2011.
- Datoriile debitoare de la instituțiile bugetare și agenții economici, în perioada analizată, sunt în permanentă creștere, însă evoluția de creștere a datoriilor debitoare de la agenții economici (de 6 ori în 2013 față de 2011) este mai semnificativă față de creșterea datoriilor debitoare de la instituțiile bugetare. Creșterea mai semnificativă se observă în anul 2013 (Figura 37).
- Termenele de achitare a serviciilor de apă și canalizare și de transportare a deșeurilor solide, prevăzute de prevederile contractuale este de până la ultima dată a lunii următoare, de aceea majorarea datoriilor debitoare depinde în primul rând de tarifele calculate pe această perioadă.
- În cazul debitorilor problematici, Compania întreprinde măsuri de recuperare a datoriilor prin judecată, iar în cazul expirării termenului de recuperare a datoriilor debitoare mai mult de trei ani, atunci acestea se casează prin hotărâre de Consiliu.
- Evidența analitică a creanțelor se ține pe fiecare debitor aparte cu ținerea analitică a sumelor apărute după data apariției acestora și numărul documentelor, ca rezultat permite a urmări și analiza situația reală a sumelor creanțelor conform datelor apariției acestora.

Concluzie:

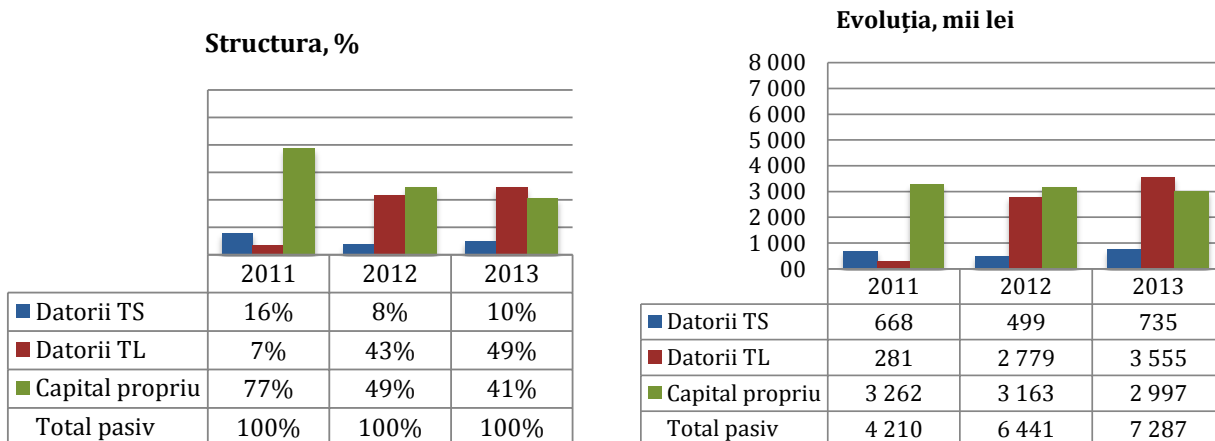
La moment întreprinderea a acționat în instanță unul din cei mai mari clienți ai săi, care este în prag de faliment, în cazul nerambursării datoriilor, acestea vor fi casate în decursul a trei ani de zile.

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 38. Structura și evoluția pasivului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- Pe parcursul perioadei analizate ponderea capitalului propriu se diminuează de la 77% la 41%, iar valoric înregistrează o descreștere cu -8% în anul 2013 față de anul 2011 din cauza acumulării pierderilor.
- În ultimul an de analiză, în structura pasivului predomină datoriile pe termen lung, reprezentând principala sursă de finanțare a activelor de cca. 49%, înregistrând o creștere valorică de 12 ori în decursul a trei ani analizați.
- Datoriile pe termen scurtă cunosc o descreștere în structura pasivului de la 16% în anul 2011 la 10% însă valoric se majorează cu 67,3 mii lei sau cu 10%.
- Evoluția patrimoniului întreprinderii înregistrează o ascendență esențială în ultimul an de analiză, datorită creșterii valorii datoriilor pe termen lung.

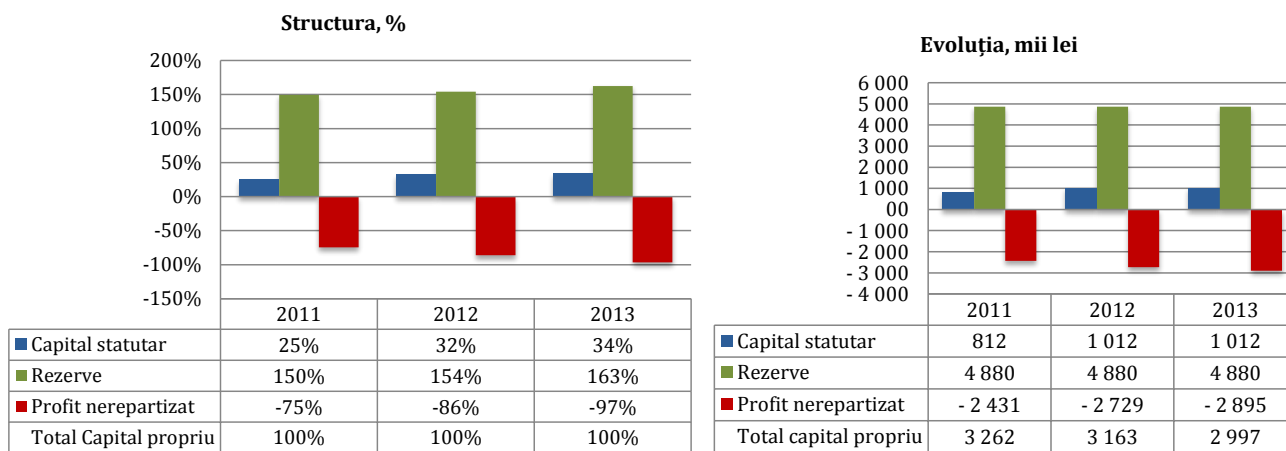
Concluzie:

În general structura pasivului și evoluția acestuia pentru așa tipuri de Întreprinderi este favorabilă, ceea ce dă posibilitate pe viitor atragerea surselor financiare externe, inclusiv credite bancare.

Analiza Capitalului Propriu

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

Figura 39. Structura și evoluția Capitalului Propriu



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

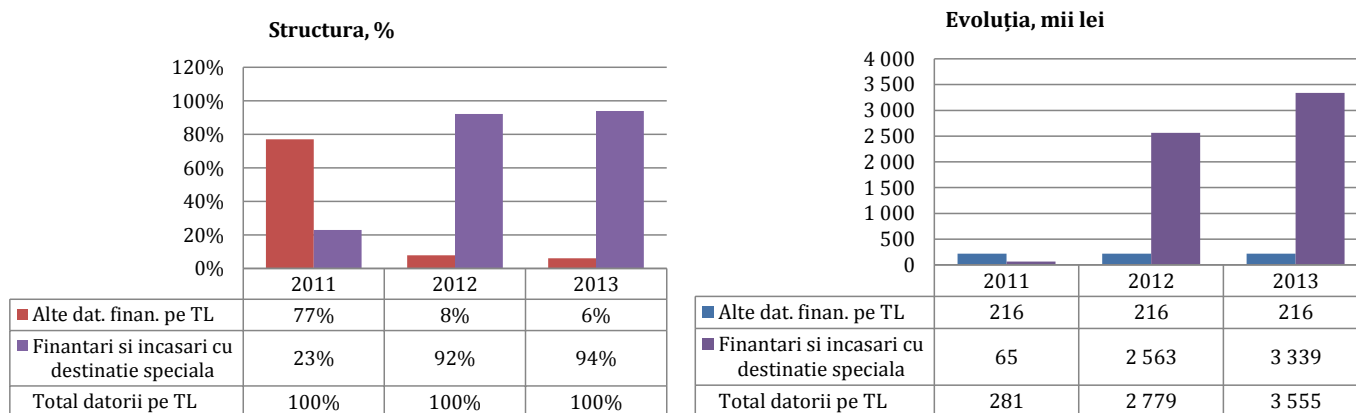
- Structura capitalului propriu în perioada de analiză este formată din rezerve, iar capitalul statutar cunoaște o creștere de la 25% în anul 2011 la 34% în anul 2013 sau o majorare cu 200 mii lei în anul 2012 față de anul 2011.
- Profitul nerepartizat se diminuează în fiecare an odată cu obținerea pierderilor, atingând valoarea de -2,8 mln. lei în 2013 diminându-se cu -19% față de anul 2011.
- La finele perioadei analizate structura capitalului propriu este prezentată astfel:
 - profitul nerepartizat - cca. -97%
 - Rezerve – 163% și
 - capitalul statutar suplimentar - cca. 34%.
- Profitul nerepartizat diminuează considerabil valoarea capitalului propriu, iar valoarea pozitivă a capitalului propriu este datorată doar faptului că sunt înregistrate la rezerve mijloacele fixe primite în gestiunea economică de la Primăria or. Dondușeni.

Analiza Datoriilor pe Termen Lung

Datoriile pe Termen Lung sunt formate din Alte datorii financiare pe termen lung și Finanțări și Încasări cu Destinație Specială. La finele perioadei de analiză ponderea cea mai mare în structura datoriilor pe termen lung este deținută de Finanțări și încasări cu destinație specială ce dețin cca. 94%.

Valoarea Altor datorii financiare pe termen lung nu s-a modificat în decursul perioadei analizate, menținându-se la suma de 216 mii lei.

Figura 40. Structura și evoluția datoriilor pe termen lung



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Evoluția finanțărilor și încasărilor cu destinație specială o vom prezenta în tabelul de mai jos:

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

	2011	2012	2013
Sold începutul perioadei	64 573	64 573	2 562 935
Valoarea de intrare	0	2 498 362	775 588
Valoarea de ieșire	0	0	0
Sold sfârșitul perioadei	64 573	2 562 935	3 338 523

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

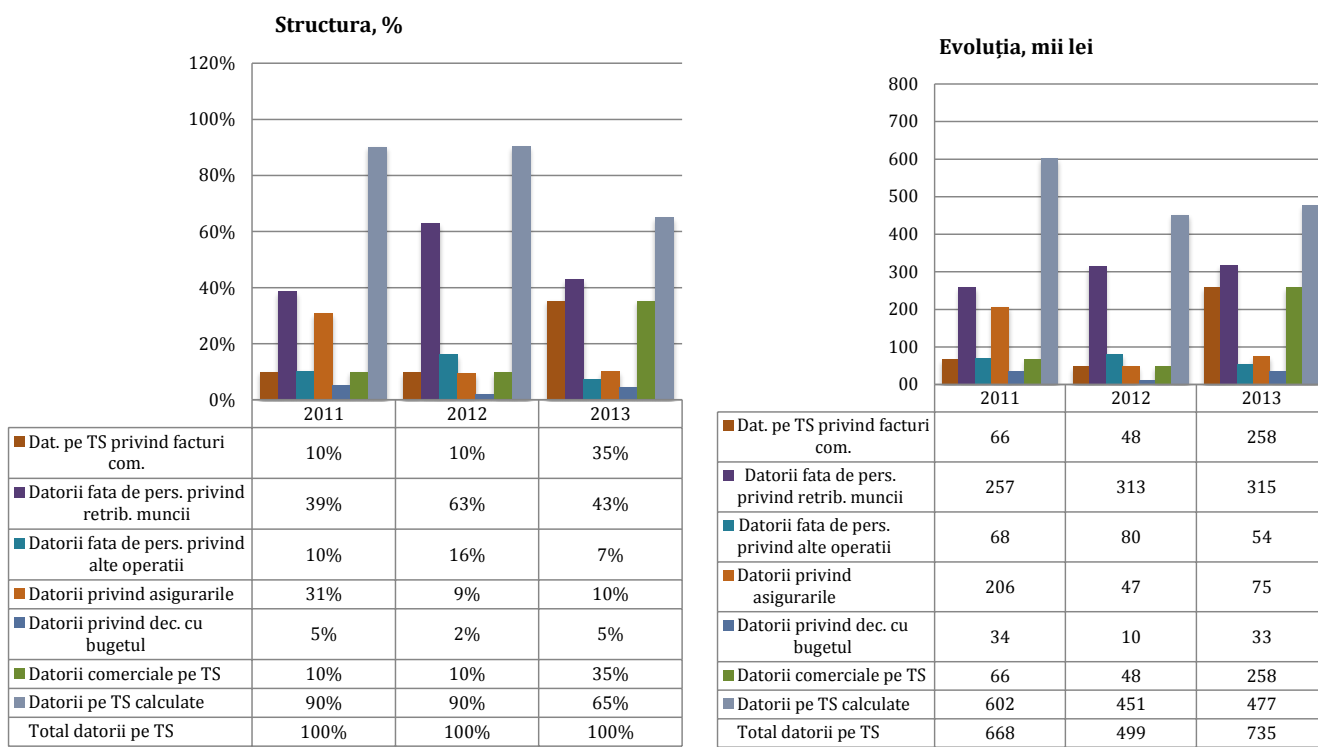
Constatări:

- Finanțările și încasărilor cu destinație specială sa format în rezultatul trecerii utilajului de amenajare a teritoriului cu titlul gratuit de la Primăria or. Dondușeni în anul 2012.

Analiza Datoriilor pe Termen Scurt

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

Figura 41. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- Valoarea datoriilor pe termen scurt pe parcursul perioadei analizate este fluctuantă, însă în ultimul an de analiză (anul 2013) înregistrează cel mai înalt nivel față de toată perioada analizată (2011-2013), factorii de influență ai acestei fluctuații sunt datoriile privind facturile comerciale (Figura 41).
- Datoriile comerciale pe termen scurt sunt formate din datoriile privind facturile comerciale și acestea se majorează la sfârșitul anului 2013 de cca. 3,9 ori față de anul 2011.
- Datoriile pe termen scurt calculate înregistrează o descreștere de la 90% în anul 2011 la 65% în anul 2013, diminuându-se cu -20,8%.
- La diminuarea datoriilor calculate au influențat datoriile față de personal privind retribuirea muncii, în deosebi diminuarea cea mai esențială se observă în anul 2013 cu cca. 23% comparativ cu anul 2011, dar aceste datorii oricum vor apărea de la an la an, deoarece perioada de calcul nu corespunde cu perioada de achitare a acestor datorii. În afară de aceasta la diminuarea datoriilor pe termen scurt calculate au influențat și datoriile privind asigurarile cu -63,7% și datoriile privind decontările cu bugetul cu -3,1%.

În continuare se analizează factorii de influență la modificarea datoriilor privind facturilor comerciale pe termen scurt:

Tabelul 47. Evoluția datoriilor privind facturile comerciale pe termen scurt, lei

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Red Nord Vest	3 728	0	29 000	0%	778%
Centrul medicilor de familie	9 256	13 165	13 342	142%	144%
SRL Consulting	4 866	4 693	64 278	96%	1321%
Navrotschi SRL	5 283		10 365	0%	196%
II Milelic Claudia	5 357	17 538	26 330	327%	492%
SRL Febus-Nord		6 570		0%	0%
Alte	37 506	5 886	114 943	16%	306%
Total datorii comerciale	65 996	47 852	258 258	73%	391%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

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

- Cea mai mare majorare a datoriilor comerciale a fost înregistrată la II Milelic Claudia de 4,2 ori și cu 96% la compania SRL Consulting ce furnizează materiale.
- Datoriile companiei Red Nord Vest s-au majorat de cca. 8,7 ori, deținând la finele perioadei analizate ponderea de 11%;
- Ponderea datoriilor a altor furnizori constituie 45% la finele anului 2013, fiind în creștere de 4 ori față de anul 2011.
- Datoriile către Centrul medicilor de familie ce efectuează analiza sanitaro-epidemiologică a apei s-a majorat cu 144%, deținând o cotă de 10% la finele perioadei analizate.
- Compania Navrotschi SRL este furnizor de combustibil iar datoriile față de ea fiind în creștere de 2,9 ori, deținând o cotă de 4% la finele anului 2013.

3.3.2.2 Analiza rezultatelor financiare

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

Tabelul 48. Rezultatele financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe verticală			Analiza pe orizontală		
Vânzări nete	2 135,4	2 477,6	3 561,7	100%	100%	100%	100%	+16,0%	+66,8%
Apă	964,6	1 085,9	1 639,8	45%	44%	46%	100%	+12,6%	+70,0%
Canalizare	644,1	718,0	904,2	30%	29%	25%	100%	+11,5%	+40,4%
Salubritate	498,1	589,2	976,4	23%	24%	27%	100%	+18,3%	+96,0%
Alte venituri	28,6	84,5	41,3	1%	3%	1%	100%	+195,3%	+44,4%
Costul vânzărilor	1 829,9	2 003,2	2 498,4	86%	81%	70%	100%	+9,5%	+36,5%
Apă	941,3	986,2	1 002,1	44%	40%	28%	100%	+4,8%	+6,5%
Canalizare	329,2	393,0	512,6	15%	16%	14%	100%	+19,4%	+55,7%
Salubritate	496,0	442,9	638,1	23%	18%	18%	100%	-10,7%	+28,6%
Alte venituri	63,4	181,0	345,6	3%	7%	10%	100%	+185,7%	+445,5%
Profitul brut	305,4	474,5	1 063,3	14%	19%	30%	100%	+55,3%	+248,1%
Apă	23,2	99,7	637,7	1%	4%	18%	100%	+329,2%	+2646,0%
Canalizare	314,9	325,0	391,6	15%	13%	11%	100%	+3,2%	+24,4%
Salubritate	2,1	146,3	338,3	0%	6%	9%	100%	+6939,6%	+16178,1%
Alte venituri	-34,7	-96,5	-304,3	-2%	-4%	-9%	100%	-177,7%	-775,9%
Alte venituri operaționale	57,6	34,8	41,4	3%	1%	1%	100%	-39,6%	-28,2%
Cheltuieli comerciale	0,0	0,0	1,1	0%	0%	0%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	686,0	702,5	1 204,4	32%	28%	34%	100%	+2,4%	+75,6%
Apă	257,2	285,1	305,3	12%	12%	9%	100%	+10,9%	+18,7%
Canalizare	158,7	154,5	258,6	7%	6%	7%	100%	+6,2%	+62,9%
Salubritate	219,6	230,6	314,6	10%	9%	9%	100%	+5,0%	+43,3%
Alte venituri	50,5	32,2	325,8	2%	1%	9%	100%	-64,1%	+545,5%
Alte cheltuieli operaționale	29,8	104,9	39,2	1%	4%	1%	100%	+251,6%	+31,3%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-352,8	-298,1	-139,9	-17%	-12%	-4%	100%	+15,5%	+60,3%
Rezultatul din activitatea de investiții	-306,4	0,0	-26,3	-14%	0%	-1%	100%	-100,0%	+91,4%
Rezultatul din activitatea financiară	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul excepțional: profit	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-659,2	-298,1	-166,2	-31%	-12%	-5%	100%	+54,8%	+74,8%
Impozit pe venit	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	-	-	-
Profit (pierdere) net	-659,2	-298,1	-166,2	-31%	-12%	-5%	100%	+54,8%	+74,8%

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- *Cele mai mari vânzări la Întreprindere provin din:*
 - *Alimentare cu apă – 1 639,8 mii lei în anul 2013 cu o creștere de +70% față de anul 2011;*
 - *Salubritate – 976,4 mii lei în anul 2013 cu o creștere de +96% față de anul 2011;*
 - *Canalizare – 904,2 mii lei în anul 2013 cu o creștere de +40,4% față de anul 2011.*
- *Pe tot parcursul perioadei analizate compania deține profit din activitatea operațională, iar cele mai profitabile sectoare de activitate sunt:*
 - *Canalizare – cu marja brută de 49% în 2011 și 43% în 2013;*
 - *Alimentare cu apă – 2% în 2011 și 39% în 2013;*
 - *Salubritate – 0,4% în 2011 și 35% în 2013.*
- *Marja profitului brut este în creștere pe parcursul perioadei de analiză, datorită ritmului de creștere mai rapid a vânzărilor comparativ cu ritmul de creștere a costurilor la activitățile de alimentare cu apă și la salubritate, iar la activitatea de canalizare marja brută se diminuează cu -5,6% pe parcursul perioadei analizate.*
- *Profiturile obținute din activitatea operațională nu sunt suficiente pentru a acoperi cheltuielile de administrare a afacerii și alte cheltuieli operaționale, ceea ce generează pierderi de la -659,2 mii lei în 2011 la -166,2 mii lei în 2013.*

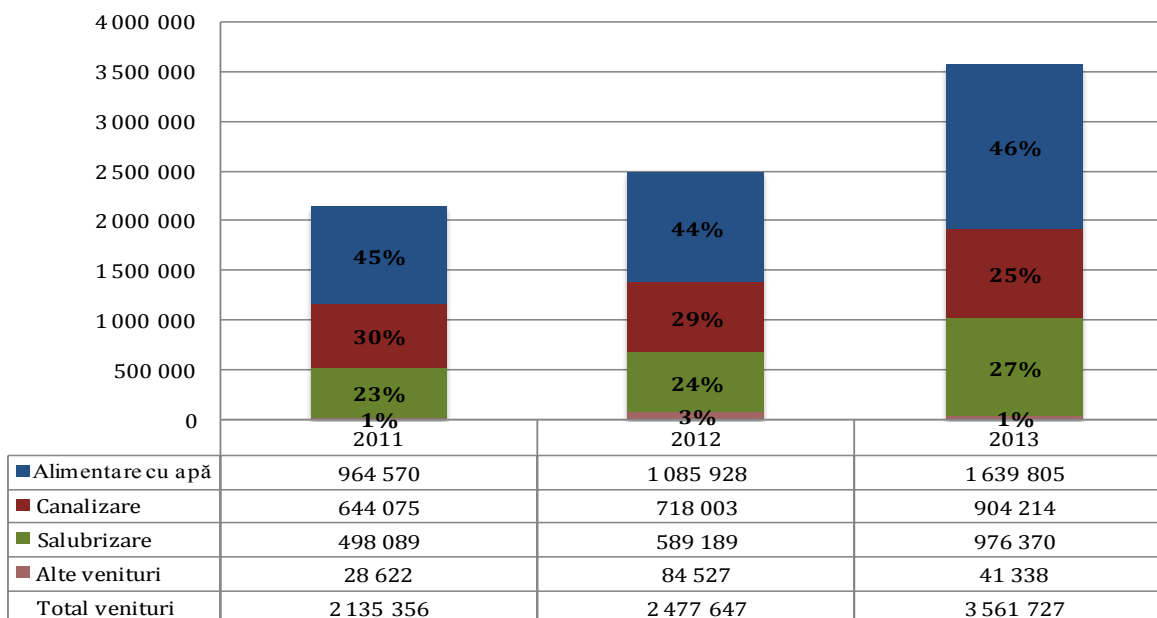
Concluzie:

Evoluția rezultatelor financiare este pozitivă pe parcursul întregii perioade de analiză

Analiza Veniturilor

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

Figura 42. Structura și evoluția vânzărilor, lei

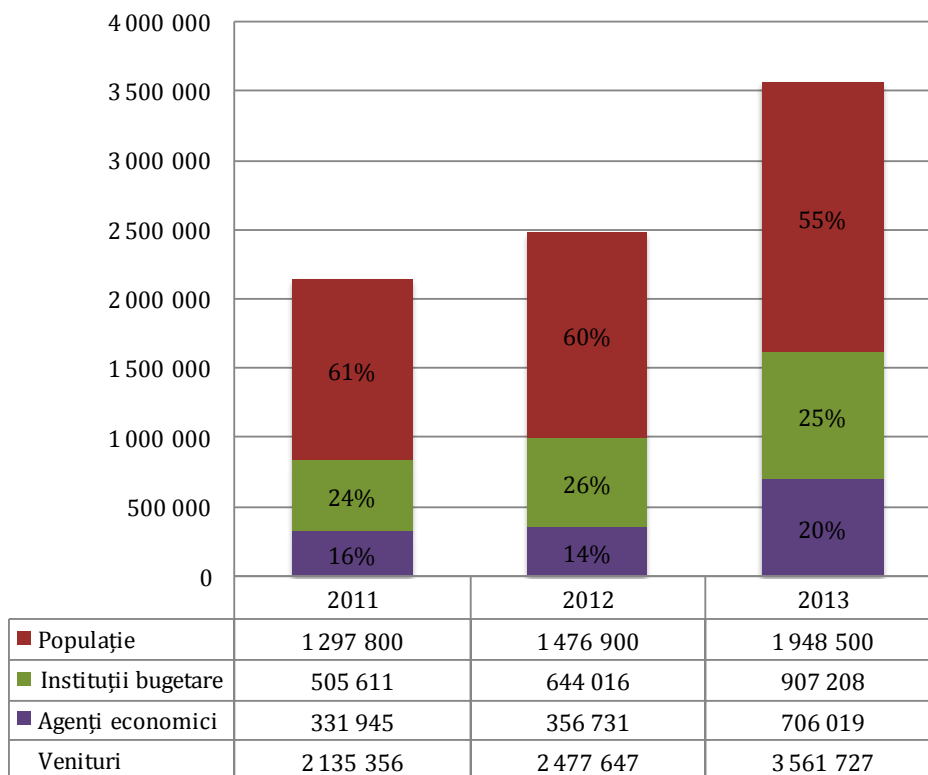


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor persoanelor fizice și juridice în următoarele sectoare de activitate: apă și canalizare, curățirea sanitară, amenajarea orașului, vânzarea mărfurilor și produselor, reparație și construcție și exploatarea locuințelor.
- Cca. de la 45% la 46% din veniturile întreprinderii provin din sectorul alimentare cu apă, veniturile din activitatea de prestare a serviciilor de canalizare cunosc o diminuare de la 30% la 25% din vânzări, iar veniturile din activitatea de salubritate constituie o evoluție de la 23% până la 27% din vânzări.

Figura 43. Evoluția vânzărilor în dependență de clienți



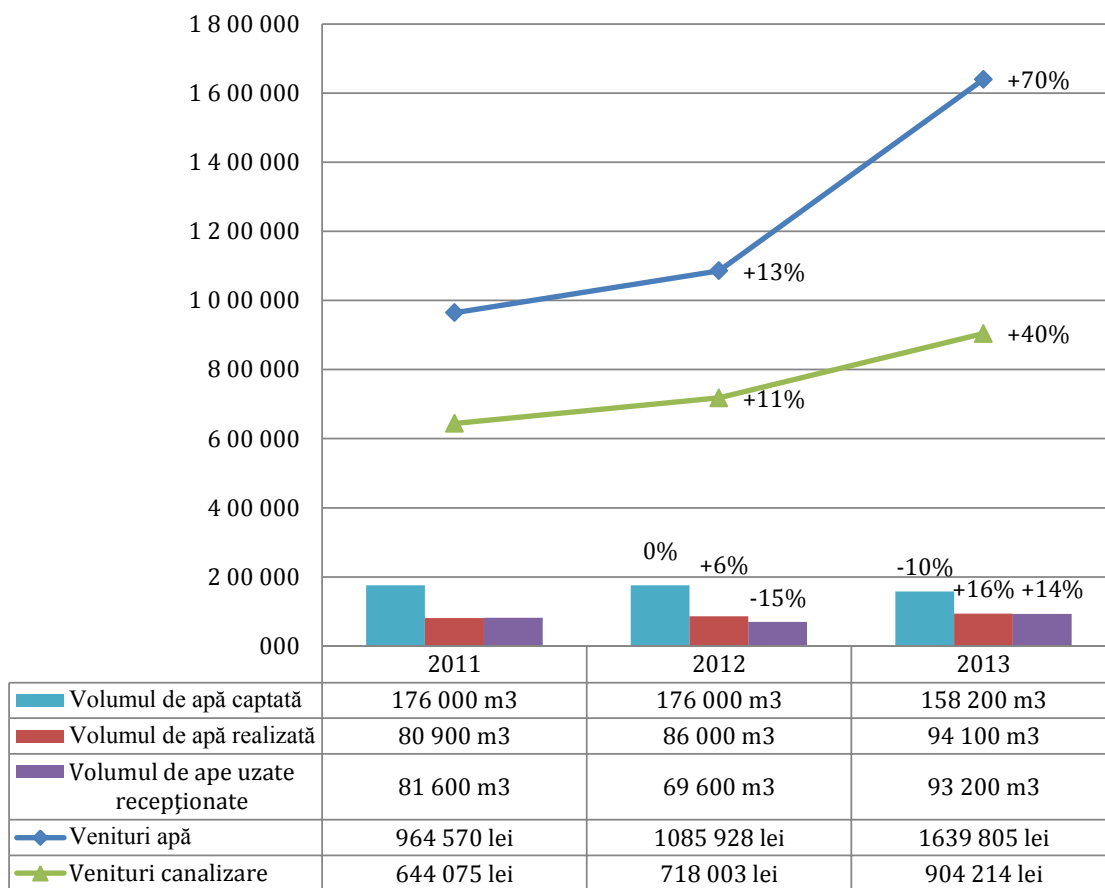
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- Veniturile întreprinderii municipale obținute din prestarea serviciilor persoanelor fizice s-au majorat valoric de la 1 297,8 mii lei în 2011 la 1 948,5 mii lei în 2013 însă ponderea a scăzut de la 61% la 55% în totalul veniturilor, datorită extinderea serviciilor față de instituțiile bugetare și agenții economici.
- Ponderea veniturilor prestate persoanelor juridice a ajuns la 45% în anul 2013 în sectoare de activitate: apă și canalizare, salubritatea, amenajarea orașului, vânzarea mărfurilor și produselor, reparație și construcție și exploatarea locuințelor.

În continuare vom analiza veniturile obținute din sectorul apă și canalizare după valoare și volume și după categoria de consumatori.

Figura 44. Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate



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

Constatări:

- Veniturile din comercializarea apei s-a majorat cu +70% în decursul a trei ani, însă volumul de apă realizată a crescut doar cu +16%, de la 80 900 m3 în 2011 la 94 100 m3 în 2013.
- Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare reflectă faptul că odată cu majorarea volumului de ape uzate recepționate cu +14%, s-au majorat vânzările cu 40%.
-

Concluzii:

Diferența între valoarea vândută (+70%) și cantitatea vândută (+16%) la apă se explică prin faptul că tariful este diferențiat la populație (10 lei/m3) și la pensionari (4,76 lei/m3), iar odată ce se majorează ponderea noilor abonați cu vârsta de până la pensionare, crește și diferența între volumul de apă comercializat și valoarea vânzărilor. La fel se explică și la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare, unde tariful pentru populație este de 5,44 lei/m3, iar pentru pensionari de 4,76 lei/m3.

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

În tabelul următor prezentăm tarifele curente la serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.

Tabelul 49. Tarifele pentru consumatori din or. Dondușeni

Categorია de consumatori	Tariful	
	apă potabilă	apă reziduală
Populația	10 lei/m ³	5,44 lei/m ³
Întreprindere bugetare și agenți economici	30 lei/m ³	20 lei/m ³
Pentru pensionari	4,76 lei/m ³	4,76 lei/m ³

Sursa: Deciziile consiliului orășenesc Dondușeni

Constatări:

- În anul 2009, tarifele la apă și la serviciile de canalizare s-au aprobat conform Deciziei Consiliului Orășenesc Nr. 26/2 din 20 august 2009.
- În decursul a cinci ani nu au fost actualizate tarifele la apă și serviciile de canalizare, iar în condițiile când prețurile se majorează anual, nu se respectă principiile economice ce prevăd acoperirea cheltuielilor cu venituri. Astfel, din această cauză compania suportă pierderi ce sunt reflectate în Tabelul 48.

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

Tabelul 50. Evoluția vânzărilor la alimentare cu apă în dependență de categoria de clienți și tarif

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Volumul de apă captată, m3	176 000	176 000	158 200	0,0%	-10,1%
Volumul de apă realizată, m3	80 900	86 000	94 100	+6,3%	+16,3%
Pierderi, %	54,0%	51,1%	40,5%	-5,4%	-25,0%
Populație, lei	637 700	750 700	1 031 800	+17,7%	+61,8%
- volum de apă, m3	66 600	72 800	75 900	+9,3%	+14,0%
- tarif pu populație, lei/m3	10	10	10	0,0%	0,0%
- tarif pu pensionari, lei/m3	4,76	4,76	4,76	0,0%	0,0%
Instituții bugetare, lei	99 000	105 000	120 000	+6,1%	+21,2%
- volum de apă, m3	3 300	3 500	4 000	+6,1%	+21,2%
- tarif, lei/m3	30	30	30	0,0%	0,0%
Agenți economici, lei	227 870	230 228	488 005	+1,0%	+114,2%
- volum de apă, m3	11 000	9 700	14 200	-11,8%	+29,1%
- tarif, lei/m3	30	30	30	0,0%	0,0%
Total venituri, lei	964 570	1 085 928	1 639 805	+12,6%	+70,0%

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

Constatări:

- Pe tot parcursul perioadei analizate tariful rămîne neschimbat.
- Cea mai mare pondere din vânzarea apei este obținută de la populație – cca. 63% fiind în creștere cu 61,8% în decursul a trei ani. Veniturile de la agenți economici dețin o pondere de cca. 30% și înregistrează o creștere de 2,1 ori.

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

- Un factor pozitiv este micșorarea volumului de apă captată în anul 2013 cu -10% comparativ cu anii 2011-2012, pe când volumul de apă realizată din contra s-a majorat cu +16%, ceea ce înseamnă că compania și-a redus scurgerile de apă cu -25%.
- Pe parcursul perioadei analizate, evoluția vânzărilor atât valorică cât și cantitativă, obținute de la instituțiile bugetare, sunt într-o creștere constantă.

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

Tabelul 51. Evoluția vânzărilor la activitatea de canalizare în dependență de categoria de clienți

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
volumul de ape uzate recepționate, m3	81 600	69 600	93 200	-14,7%	+14,2%
Populație, lei	358 000	399 500	490 200	+11,6%	+36,9%
- volum apă, m3	67 200	54 400	75 500	-19,0%	+12,4%
- tarif pu populație, lei/m3	5,44	5,44	5,44		
- tarif pu pensionari, lei/m3	4,76	4,76	4,76		
Instituții bugetare, lei	182 000	192 000	196 000	+5,5%	+7,7%
- volum apă, m3	9 100	9 600	9 800	+5,5%	+7,7%
- tarif, lei/m3	20	20	20		
Agenții economici, lei	104 075	126 503	218 014	+21,5%	+109,5%
- volum apă, m3	5 300	5 600	7 900	+5,7%	+49,1%
- tarif, lei/m3	20	20	20		
Total venituri , lei	644 075	718 003	904 214	+11,5%	+40,4%

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

Constatări:

- Tarifele pe tot parcursul perioadei analizate nu a cunoscut schimbări.
- *Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele fizice (populația), a înregistrat un trend ascendent atât valoric cât și cantitativ pe parcursul perioadei analizate, doar că o ascensiune mai semnificativă sa înregistrat în anul 2013 înregistrând o creștere de +36,9% față de anul 2011.*
- *Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la agenții economici și instituțiile bugetare, a înregistrat un trend valoric ascendent cu 109,5% și respectiv 7,7% în 2013 față de anul 2011.*

Concluzii:

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la prestarea serviciilor de canalizare (Tabelul 51) depinde de categoria de consumatori și de volumul utilizat de aceștia, deoarece tarifele stabilite la agenții economici și instituțiile bugetare sunt mai mari comparativ cu tarifele stabilite la populație (persoanele fizice). De aceea populația utilizează o cantitate mai mare de ape reziduale față de agenții economici, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mică, în schimb ce agenții economici utilizează o cantitate mai mică de ape reziduale, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mare. Diferența aceasta dintre cantitatea utilizată și valoarea vânzărilor este explicată prin politica tarifară și prin păstrarea caracterului social – reducerea poverii de plată pentru consumatorii casnici și compensarea diferenței prin majorarea tarifului la agenții economici. De aceea consumul utilizat de agenții economici la apă și canalizare este unul dintre factorii de influență la evoluția veniturilor.

Analiza Costului

Costul reprezintă totalitatea consumurilor de resurse pe care le efectuează Întreprinderea pentru realizarea unui serviciu, în scopul obținerii venitului.

În tabelul următor vom reflecta costul vânzărilor, valoarea și volumul acestora pe activitatea de apeduct și canalizare, pentru a analiza tendința costului în dinamică comparativ cu tendința vânzărilor în dinamică după volum și valoare. Ca perioadă de referință s-a luat anul 2011.

Tabelul 52. Analiza costului vânzărilor în dinamică

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Vânzări nete, mii lei	1 608,6	1 803,9	2 544,0	+12,1%	+58,1%
Apă	964,6	1 085,9	1 639,8	+12,6%	+70,0%
Canalizare	644,1	718,0	904,2	+11,5%	+40,4%
Volumul de vânzări, mii m³	162,5	155,6	187,3	-4,2%	+15,3%
Apă	80,9	86,0	94,1	+6,3%	+16,3%
Canalizare	81,6	69,6	93,2	-14,7%	+14,2%
Costul vânzărilor, mii lei	2 597,0	2 598,0	2 599,0	+0,0%	+0,1%
Apă	941,3	986,2	1 002,1	+4,8%	+6,5%
Canalizare	329,2	393,0	512,6	+19,4%	+55,7%
Costul vânzărilor pe m³					
Apă	11,6	11,5	10,6	-1,4%	-8,5%
Canalizare	4,0	5,6	5,5	+40,0%	+36,3%

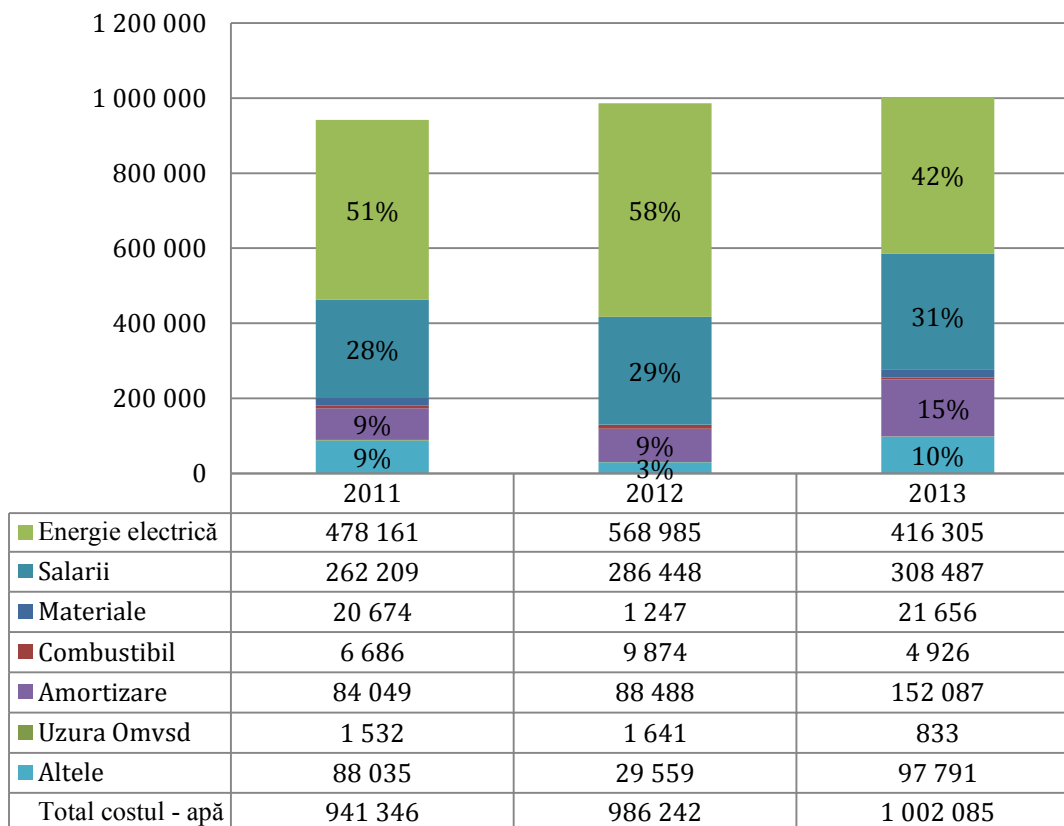
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- *Evoluția costului la serviciu de aprovizionare cu apă a înregistrat o creștere de 10 ori mai lentă decât ritmul de creștere a vânzărilor, ceea ce duce la majorarea profitabilității a activității date.*
- *Ritmul de creștere a costului la serviciile de canalizare comparativ cu ritmul de creștere a volumului de vânzări, în anul 2012 este mai mare cu 41% iar în anul 2013 cu 27%, ceea ce determină micșorarea a profitabilității.*
- *Datorită eficientizării cheltuielilor la activitatea de aprovizionare cu apă, costul vânzărilor pe 1 m³ de apă se micșorat cu -8,5%, de la 11,6 lei/m³ în 2011 la 10,46 lei/m³.*
- *Costul vânzărilor la serviciile de canalizare s-a majorat cu +36,3% în decursul a trei ani de zile, de la 4,0 lei/m³ la 5,5 lei/m³.*

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

Figura 45. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă,



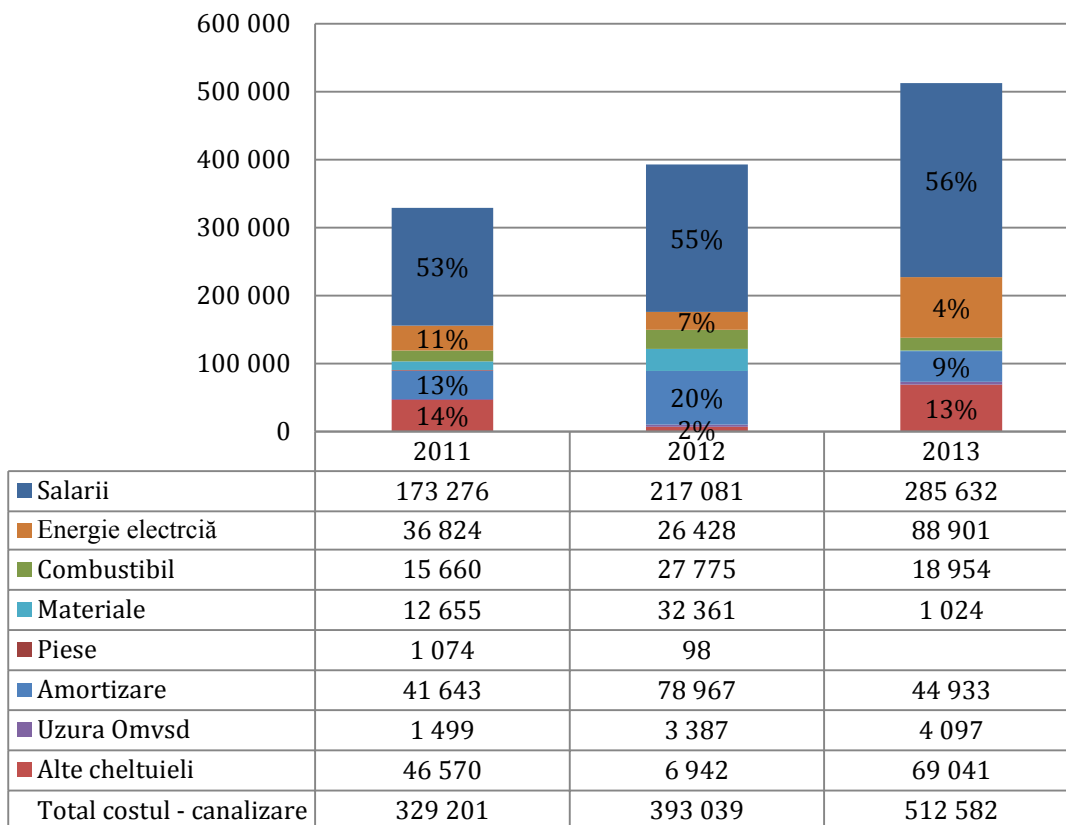
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Constatări:

- Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical).
- Evoluția costului la apă a cunoscut un trend lent de creștere, înregistrând chiar și dinimări la consum de energie electrică cu -13%, ce a contribuit la diminuare ponderii din total cheltuieli de la 51% în 2011 la 42% în 2013. Consumul de energie electrică a fost diminuat datorită micșorării volumului de apă captat de la 176,0 mii m³ în 2011 la 158,2 mii m³ în anul 2013.
- Consumul de energie electrică este principalul factor de influență în formarea costului la apă. Cauzele care generează consumul înalt de energie electrică sunt:
 - ✍ scurgerile de apă:
 - cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
 - provocate de erori de contorizare
 - pierderi și deversări la înmagazinare
 - pierderi pe branșamente până la punctul de contorizare
- Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate), în decursul a trei ani de zile salariile s-au majorat valoric cu 18%, iar ponderea acestora fiind de 31% în 2013 comparativ cu 28% în anul 2011.

În Tabelul 52 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 46 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

Figura 46. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei



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

Constatări:

- *Evoluția costului la serviciile de canalizare înregistrează un trend ascendent pe parcursul perioadei analizate, în special se observă dinamica de creștere înregistrată în anul 2013.*
- *Principalii factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare sunt salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical) înregistrând o pondere de 53%-56% din total cheltuieli și mai apoi energia electrică, ce au avut o creștere valorică de 2,4 ori, însă micșorându-și cota cu 7% de la 11% în 2011 la 4% în 2013.*

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

Tabelul 53. Analiza cheltuielilor în dinamică

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Vânzări nete, mii lei	2 135,4	2 477,6	3 603,1	+16,0%	+68,7%
Apă	964,6	1 085,9	1 639,8	+12,6%	+70,0%
Canalizare	644,1	718,0	904,2	+11,5%	+40,4%
Volumul de vânzări, mii m3	162,5	155,6	187,3	-4,2%	+15,3%
Apă	80,9	86,0	94,1	+6,3%	+16,3%
Canalizare	81,6	69,6	93,2	-14,7%	+14,2%
Costul vânzărilor, mii m3	1 830	2 003	2 498	+9,5%	+36,5%
Apă	965	1 086	1 640	+12,6%	+70,0%
Canalizare	644	718	904	+11,5%	+40,4%
Cheltuielile comerciale, mii lei	0	0	1		
Cheltuieli generale și administrative, mii lei	686	702	1 204	+2,4%	+75,6%
Apă	257,2	285,1	305,3	+10,9%	+18,7%
Canalizare	158,7	168,6	258,6	+6,2%	+62,9%
Alte cheltuieli, mii lei	30	105	39	+251,6%	+31,3%
Total cheltuieli	2 546	2 811	3 743	+10,4%	+47,0%
Apă	1 221,7	1 371,1	1 945,1	+12,2%	+59,2%
Canalizare	802,8	886,6	1 162,9	+10,4%	+44,8%
Profitul net	-659 191	-298 133	-166 218	-54,8%	-74,8%
Apă	-257,2	-285,1	-305,3	+10,9%	+18,7%
Canalizare	156,1	156,4	133,0	+0,2%	-14,8%

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

Constatări:

- Conform Tabelul 53, ne demonstrează că pe parcursul perioadei analizate **cheltuielile generale și administrative sunt în creștere cu 75,6% comparativ cu anul de bază, aceeași tendință au și alte cheltuieli ce sunt în creștere cu 31,3%.**
- Toate cheltuielile ce nu sunt legate nemijlocit de activitatea de producere se atribuie fiecărei activități în dependență de cota deținută în volumul total al vânzărilor, astfel, cheltuielile generale și administrative se atribuie activității de comercializare cu apă în mărime de 257,2 mii lei – 305,3 mii lei, iar activității de prestare a serviciilor de canalizare în sumă de 158,7 mii lei în 2011 și 258,6 mii lei în 2013.
- Cheltuielile totale ce țin de activitatea de comercializare a apei se majorează de la 1 221,7 mii lei în 2011 la 1 945,1 mii lei în anul 2013, generând pierderi pe activitatea totală de la -257,2 mii lei în 2011 la -305,3 mii lei în 2013.
- Cheltuielile totale ce țin de prestarea serviciilor de canalizare se majorează de la 802,8 mii lei în 2011 la 1 162,9 mii lei în anul 2013, fiind obținut profit pe activitatea totală de la 156,1 mii lei în 2011 la 133,0 mii lei în 2013.

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

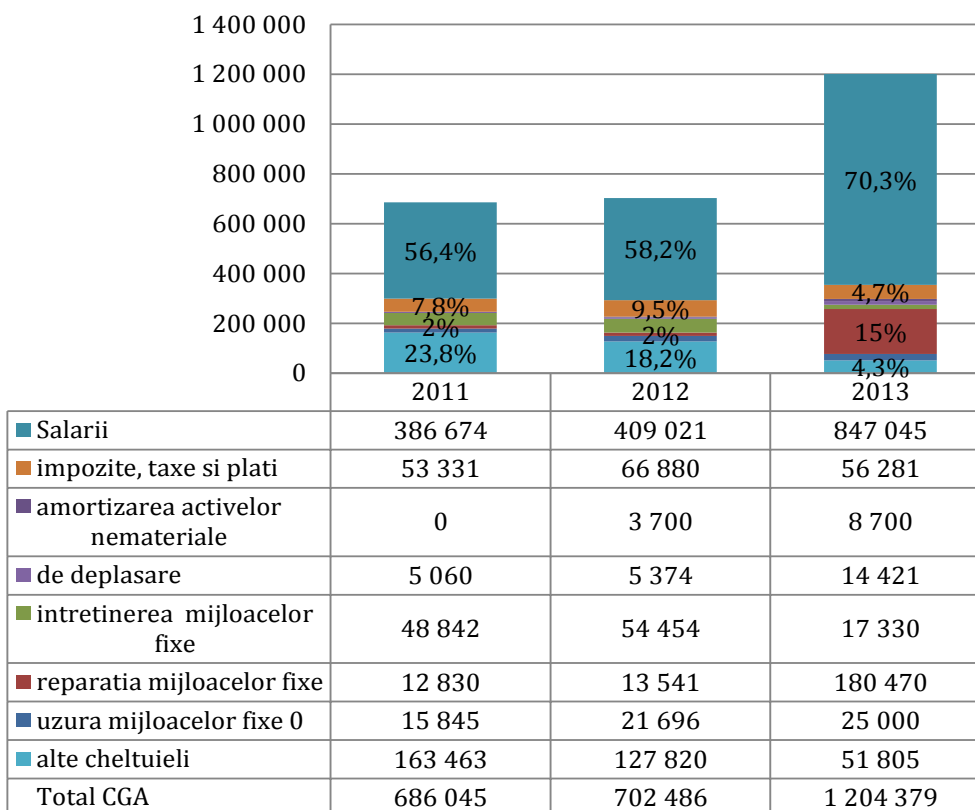
Cheltuielile comerciale

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

Cheltuieli generale și administrative

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

Figura 47. Structura și evoluția cheltuielilor general-administrative



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

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

Constatări:

- *Evoluția cheltuielilor generale și administrative, înregistrează o dinamică ascendentă comparativ cu anii precedenți și cu valoarea și volumul vânzărilor, fiind influențată de următorii factori:*
 - *Creșterea salariilor de 2,1 ori de la 386,6 mii în 2011 la 847,0 mii în 2013, cauza acestei majorări fiind penalitățile achitate la necalcularea salariilor conform normativelor aprobate de stat;*
 - *Creșterea reparațiilor a mijloacelor fixe de 14 ori de la 12,8 mii în 2011 la 180,4 mii în 2013;*
 - *Diminuarea întreținerii mijloacelor fixe cu -64,5% de la 48,8 mii lei în 2011 la 17,3 mii lei în 2013.*
 - *Diminuarea Altor cheltuieli cu -68,3% de la 163,4 mii lei în 2011 la 51,8 mii lei în 2013.*

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

- *Cheltuielile general-administrative constituia de la 32% în 2011 la 34% în 2013 din vânzări.*
- *Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt salariile și reparația mijloacelor fixe.*

Concluzii:

La efectuarea analizei rezultatelor financiare sa constatat că, calculația serviciilor se efectuează pe sectoare și tipuri de activitate, atât pe cheltuielile directe ce țin nemijlocit de activitatea operațională, cât și pe cheltuielile indirecte ce țin de gestiunea afacerii.

3.3.2.3 Analiza fluxului de numerar

Fluxul de numerar, cunoscut și sub denumirea de cash-flow, are rolul de a arăta circulația mijloacelor bănești la întreprindere pe tipuri de activități (operațională, de investiții și financiară).

Tabelul 54. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Activitatea operațională					
Incasari banesti din vanzari	2 214 265	2 442 492	3 450 994	+10,3%	+55,9%
Plati banesti furnizorilor si antreprenorilor	656 348	709 809	1 193 535	+8,1%	+81,8%
Plati banesti salariatilor	1 028 050	1 394 599	1 993 880	+35,7%	+93,9%
Plata dobanzilor	0	0	0	-	-
Plata impozitului pe venit	0	0	0	-	-
Alte incasari ale mijloacelor banesti	71 451	322 614	171 158	+351,5%	+139,5%
Alte plăți ale mijloacelor bănești	598 531	658 147	426 617	0,0%	+10,0%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	2 787	2 551	8 120	0,0%	-8,5%
Activitatea de investiții				-	-
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-
Activitatea financiară				-	-
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-
Flux net total	2 787	2 551	8 120	0,0%	-8,5%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	237	3 024	5 575	0,0%	+1175,9%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	3 024	5 575	13 695	0,0%	+84,4%

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

Constatări:

- Pe parcursul perioadei analizate, fluxul net din activitatea operațională este pozitiv, deoarece plățile nu depășesc încasările din activitatea operațională.
- Încasările bănești din vânzări s-au majorat cu 55,9% în 2013 față de 2011, însă compania a efectuat mai multe plăți în 2013 comparativ cu primul an analizat.
- Plăți bănești efectuate salariatilor atât de producere cât și aparatului administrativ s-au majorat cu 93,9%.
- Pe parcursul perioadei analizate nu au fost efectuate operațiuni în activitatea de investiții și cea financiară, astfel fluxul net din activitatea operațională este egal cu fluxul total, astfel pe parcursul întregii perioade soldul mijloacelor bănești este în creștere, ajungând la valoarea de 13,6 mii lei la finele anului 2013.

3.3.3 Analiza indicatorilor economico-financiari

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

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

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

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiari.

Analiza indicatorilor de profitabilitate

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

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

Tabelul 55. Analiza indicatorilor de profitabilitate

Indicatori	2011	2012	2013
Marja profitului brut (MPB)	14,3%	19,1%	29,9%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-16,5%	-12,0%	-3,9%
Marja profitului net (MPN)	-30,9%	-12,0%	-4,7%
Marja costului vânzărilor	85,7%	80,9%	70,1%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-20,2%	-9,4%	-5,5%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-15,7%	-4,6%	-2,3%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

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

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

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

În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv și o evoluție ascendentă pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 21%.

ANALIZA - DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

Deși Marja Profitului Brut este pozitivă, în anii 2011 - 2013 nivelul acesteia nu este suficient pentru acoperirea cheltuielilor operaționale (cheltuielile comerciale, general-administrativ și alte cheltuieli operaționale), de aceea Întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională, înregistrând în mediu valoarea de -10,8% a MPAO.

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

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

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

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

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

În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, *marja profitului net înregistrează un nivel negativ pe toată perioada analizată*, ceea ce demonstrează că *activitatea acesteia înregistrează pierderi*, însă pierderile sunt în descreștere de la -30,9% la -4,7%, ce prezintă un factor pozitiv.

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 55 se observă că în situația ÎM „Apă-Canal Dondușeni” *rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează un nivel negativ pe perioada analiză* ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii înregistrează pierderi în această perioadă, un factor pozitiv este acela că marja este în descreștere de la -20,2% la -5,5%.

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

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

Ca și la ROE, Rentabilitatea activelor totale (ROA) este negativă în perioada analiză, cauzată de pierderile înregistrate.

Analiza indicatorilor de lichiditate

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

Tabelul 56. Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatori	2011	2012	2013
Lichiditatea imediată (cash ratio) (0,2-0,3)	0,00	0,01	0,02

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

Lichiditatea rapida sau testul acid (quick ratio) (0,7-1,0)	0,30	0,47	0,71
Lichiditatea curenta sau globala (current ratio) (1,5-2,5)	0,42	0,63	0,83

Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

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

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

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

În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni” *nivelul ratei lichidității imediate înregistrează un nivel scăzut în anii de analiză, deoarece Întreprinderea nu dispune de suficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

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

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

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

Conform calculelor efectuate la ÎM „Apă-Canal Dondușeni” și prezentate în Tabelul 56, *rata lichidității rapide se află în intervalul sub limitele admisibile.* Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, nu avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.

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

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

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,5-2,5.

O valoare sub 1,5 indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente, deoarece datoriile pe termen scurt depășesc de cca. 2,3-1,2 ori activele curente.

Concluzii:

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

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 57 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 57. Viteza de rotație

Indicatori		2011	2012	2013
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	34,03	33,85	51,87

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	13,16	8,74	37,73
Viteza de rotație a activelor	ori	0,51	0,38	0,49

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

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

În contractele încheiate între ÎM „Apă-Canal Dondușeni” și persoanele juridice, instituțiile publice și persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor comunale, termenul standard de scadență a creanțelor este de până pe data de 25 a lunii următoare de calcul, ceea ce presupune o scadență a creanțelor din momentul calculării și până în momentul achitării este de 20-24 zile. *Dar conform calculelor efectuate a vitezei de rotație a creanțelor ce ne indică termenul de recuperare al acestora la ÎM „Apă-Canal Dondușeni” este în mediu de 39 zile.* Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

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

Depășirea termenului de recuperare a creanțelor înseamnă că creanțele nu se recuperează corespunzător contractului, având un impact negativ asupra cash-ului ceea ce este caracteristic și pentru ÎM „Apă-Canal Dondușeni”.

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

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

Viteza de rotație a datoriilor creditoare ne indică o evoluție ascendentă, aceasta fiind o evoluție negativă pentru Întreprindere, deoarece presupune că datoriile creditoare se achitau în mediu în 13 zile în anul 2011 scăzând până la 37 zile în anul 2013.

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

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

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor oscilează între valorile de 0,51 în anul 2011 și 0,49 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. Descreșterea indicatorului vitezei de rotații a activelor este explicată prin faptul creșterii valorii activelor cu 3% mai rapidă decât creșterea valorii vânzărilor nete.

Analiza capacității de creditare

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

Unul dintre cei mai importanți indicatori analizați la obținerea finanțării, este capitalul propriu, care ne ajută să stabilim mărimea împrumutului. În Tabelul 58 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

Tabelul 58. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	2 947 284	4 508 918	5 101 114
Valoarea creditului suplimentar admisibil	1 998 392	1 230 988	810 972
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	-384 954	-185 132	-126 888
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	1 998 392	1 230 988	810 972

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

Calcululele efectuate și prezentate în Tabelul 58, reflectă posibilitățile întreprinderii de a apela la resursele externe de finanțare atât pe termen lung cât și pe termen scurt.

Calcularea nivelului maxim de creditare admisibil ne demonstrează că întreprinderea pe parcursul perioadei de analiză își permitea să acceseze credite însă numai credite pe termen lung.

Atunci când nivelul datoriilor pe termen scurt depășește nivelul activelor curente, accesare creditelor pe termen scurt nu este posibilă, deoarece nivelul lichidităților nu este suficient pentru rambursarea datoriile pe termen scurt într-un timp scurt.

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

Tabelul 59. Nivelul maxim de credite admisibile real, lei

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	2 947 284	4 508 918	5 101 114
Valoarea creditului suplimentar admisibil	2 062 965	3 793 923	4 149 495
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	-384 954	-185 132	-126 888
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	2 062 965	3 793 923	4 149 495

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

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

Analiza riscului de faliment

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

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

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,995 \cdot X_5$$

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

Tabelul 60. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014
X1 - capital circulant / total active	0,07	0,05	0,08
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	0,58	0,33	0,27
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,16	-0,05	-0,02
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	0,19	0,16	0,14
X5 - cifra de afaceri / total active	0,51	0,38	0,49

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale Apă-Canal Dondușeni

Funcția Z	1,00	0,85	0,98
Probabilitatea de faliment	risc de faliment	risc de faliment	risc de faliment

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

Dacă funcția Z are limitele de:

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

În tabelul de mai sus, conform rezultatelor obținute a funcției Z demonstrează că, la ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, pe parcursul perioadei analizate, predomină riscul de faliment.

Analiza pragului de rentabilitate

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

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

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

În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

Tabelul 61. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2011	2012	2013
Pragul de rentabilitate	Lei	6 075 547	4 714 426	4 874 665
„Intervalul de siguranță”	%	-185%	-90%	-37%
Influența valoarea vânzărilor	%	-	0,23	0,14
Influența cheltuielilor	%	-	-0,01	-0,02
Influența tarifelor	%	-	0,00	0,00

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

În tabelul de mai sus sa calculat pragul de rentabilitate care reprezintă valoarea vânzărilor ce trebuiau atinse în perioada respectivă pentru ca Întreprinderea să nu înregistreze pierderi.

Intervalul de siguranță negativ ne reflectă cu câte % era necesar de majorat vânzările pentru a atinge punctul critic a pragului de rentabilitate, iar intervalul de siguranță pozitiv ne reflectă cu cât % Întreprinderea a depășit punctul critic. Depășirea punctului critic ne reflectă că ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, a înregistrat în anul 2013, profit din activitatea operațională.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- volumul vânzării
- cheltuielile fixe
- tarife

În cazul ÎM „Apă-Canal Dondușeni”, modificarea intervalului de siguranță a fost influențată de volumul vânzărilor.

3.4 Analiza SWOT

3.4.1 Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Planuri anuale de activitate, sistem de raportare intern (dări de seamă regulate, pe sectoare, inițiative de a introduce dări de seamă săptămânale)</p> <p>+ Analize economice interne bazate pe analiza în dinamică și abateri de la plan</p> <p>+ Sistem de control intern riguros (control operațional regulat)</p> <p>+ Creșterea anuală a productivității muncii</p> <p>+ Stabilirea salariilor fără a ține cont de coeficienții de ramură și minimul tarifar</p>	<p>– Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță)</p> <p>– Lipsa analizei eficienței investițiilor</p> <p>– Organigrama învechită, lipsa Regulamentelor interne pe fiecare sector</p> <p>– Reducerea din timpul conducerii pentru activități strategice prin implicarea acestora excesiv în controlul zilnic operațional</p> <p>– Utilizarea metodelor de comunicare învechite (mai mult pe suport de hârtie)</p> <p>– Lipsa unui sistem clar de motivare în baza anumitor indicatori de performanță</p> <p>– Lipsa analizei eficienței resurselor umane (prin indicatori concreți, în dinamică), necorespunderea unor posturi cu necesarul de personal</p> <p>– Lipsa unui sistem de formare profesională (plan de instruire)</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Ridicarea competenței angajaților prin instruirile organizate de AMAC</p> <p>! Implementarea proiectelor investiționale preconizate</p> <p>! Oportunitatea de a servi drept model de buni practici în domeniu (în plan de raportare internă)</p>	<p>⚡ Riscul de neacoperire cu personal (în caz de lipsa a sistemului de motivare, operării cu salarii mici, formare profesională și în lipsa analizei eficienței resurselor umane)</p> <p>⚡ Riscul de a nu pierde flexibilitatea la schimbările mediului (în caz de control operațional excesiv în detrimentul activităților strategice)</p>

3.4.2 Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Debite suficiente ale acviferului pentru alimentarea cu apă</p> <p>+ Calitatea apei subterane permite tratare fără costuri exagerate</p> <p>+ Posibilități de creștere a numărului de consumatori în intravilanul orașului</p> <p>+ Existența proiectelor de execuție pentru reabilitarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare</p>	<p>– Necesitatea unor investiții mari pentru îndeplinirea cerințelor legislației naționale armonizate cu cea al UE</p> <p>– Lipsa unei strategii de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă la nivelul raionului Dondușeni</p> <p>– Lipsa unui Master Plan privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare din raionul Dondușeni</p> <p>– Rețele învechite cu durată de viață aproape expirată</p> <p>– Dondușeni nu are stație de epurare, Apele uzate sunt deversate în natură după o decantare în lacul biologic.</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Posibilități tehnice de dezvoltare regională a serviciilor de alimentare cu apă (etapa I)</p>	<p>⚡ Lacul biologic este la un nivel critic cu depunerile de nămol. Riscuri înalte de erupție a digului și de poluare accidentală a mediului.</p> <p>⚡ Resurse financiare insuficiente pentru finanțarea și cofinanțarea necesarului de investiții</p> <p>⚡ Oprirea unor proiecte odată începute</p>

3.4.3 Marketing și relații cu consumatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Existența unei subdiviziuni separate, specializate pe lucru cu consumatorii + Program electronic de evidență a consumatorilor, atât persoane fizice, cât și persoane juridice + Nivel înalt de contorizare a consumatorilor + Caracter centralizat și organizat al procesului de verificare metrologică + Sistem bine organizat de colectare a achitărilor curente și a datoriilor de la consumatori + Criterii diversificate de evaluare a furnizorilor cu care colaborează Întreprinderea (prețuri, calitate, termene de livrare etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel redus de contractare a consumatorilor – Lipsa unor proceduri bine definite de lucru cu consumatorii, la fiecare dintre etapele care implică interacțiunea cu aceștia – Respectarea doar parțială a cerințelor legale referitoare la furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare ce vizează procesul de lucru cu consumatorii – Utilizarea în procesul de lucru cu consumatorii de documente neactualizate la necesitățile și specificul activității curente ale Întreprinderii – Posibilități limitate ale sistemului de evidență a consumatorilor – Lipsa unui program electronic integrat de evidență a consumatorilor atât persoane fizice, cât și persoane juridice – Lipsa unor campanii permanente de inventariere a stării tehnice a rețelelor interne și a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor – Vizibilitate și sensibilizare redusă a consumatorilor și a publicului larg privind activitatea Întreprinderii – Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale – Păstrarea decalajului mare, privind politica tarifară, între categoriile de consumatori
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM "Apă - Canal" or. Dondușeni ! Intrarea în vigoare la 14.09.2014 a Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare¹³ ! Posibilități de extindere a serviciilor în oraș și localitățile adiacente 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Prezența fenomenului de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și/sau de canalizare ✎ Prezența surselor proprii de apă la o parte dintre locuitorii și agenții economici din oraș ✎ Evoluția tarifelor direct condiționată de factorii politici ✎ Depășirea gradului de suportabilitate a tarifelor actuale în cazul unui consum decent de apă de către consumatorii Întreprinderii (echivalent cu 125l/per/zi) ✎ Suport decizional, tehnic și financiar limitat din partea APL în desfășurarea activităților, la nivelul cărora are loc interacțiunea nemijlocită cu consumatorul (contractare, montare și exploatare contoare, colectare datorii ș.a.)

¹³ Publicat: 14.03.2014 în Monitorul Oficial Nr. 60-65 art Nr: 123

3.4.4 Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Întreprinderea elaborează anual politica de contabilitate</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>+ Elaborarea planului de lucru pe sectoare de activitate</p> <p>+ Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate</p> <p>+ Viteza de rotație a datoriilor creditoare este relativ normală</p> <p>+ Din anul 2013 evidența contabilă se efectuează cu soft specializat 1C</p>	<p>– Lipsa unei strategii investiționale</p> <p>– Planificarea bugetară pe întreprindere nu se efectuează</p> <p>– Controlul planului de lucru nu se efectuează</p> <p>– Nivel scăzut de auto-finanțare a investițiilor</p> <p>– Nivel critic lichiditate a întreprinderii</p> <p>– Gestionarea ineficientă a creanțelor</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții</p> <p>! Posibilități de extindere pentru conectarea gospodăriilor particulare la rețelele de apeduct și canalizare centralizată;</p> <p>! Ridicarea calificării personalului, datorita instruirilor la care poate participa întreprinderea</p>	<p>✎ Evoluția tarifelor este direct condiționată de factorii politici;</p> <p>✎ În calitate de concurenți indirecti ÎM apar clienții acesteia, care dispun de surse proprii de apă;</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 legal¹⁴, 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.

¹⁴ 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.

ÎNTRERINDAREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL													
Gradul de asigurare cu documentație internă	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fișe de post pentru aparatul administrativ ✓ fișe de post pentru muncitori ✓ regulament intern pe companie ✓ regulamente pe secții/sectoare ✓ contracte individuale de muncă ✓ organigramă ✓ regulament de salarizare/premiere ✓ contract colectiv de muncă 	1 element = 1 punct	4	3	6	4	3	6	4	5	5	2	5
Gradul de implicare a Fondatorului in dezvoltarea companiei	<ul style="list-style-type: none"> ✓ forme de raportare către Fondator ✓ raportarea regulată ✓ control exercitat de către Fondator ✓ participarea managementului ÎM la ședințele Primăriei 	1 element = 1 punct	1	1	4	4	2	1	3	3	3	1	1

ÎNTRERINDAREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Eficiența sistemului de raportare intern	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rapoarte formalizate ✓ raportare regulată ✓ operare cu date primare ✓ operare cu date secundare ✓ datele din rapoarte stau la baza planificării strategice 	1 element = 1 punct	1	1	3	3	2	3	3	4	5	1	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dotarea cu tehnica de calcul ✓ automatizarea evidenței personalului ✓ rapoarte electronice ✓ analize electronice a rezultatelor și a datelor statistice. 	1 element = 1 punct	1	1	3	2	1	2	1	4	3	1	1

ÎNTRINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Capacitatea de atragere a finanțării externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ existența unității de personal responsabile pentru identificarea și aplicarea la noi surse de finanțare ✓ implicarea Fondatorului la atragerea investițiilor în sector și inițierea a noi proiecte ✓ aplicarea de sine stătătoare la noi surse de finanțare ✓ existența proiectelor cu finanțare externă implementate ✓ gradul de deschidere față de partenerii externi 	1 element = 1 punct	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	<ul style="list-style-type: none"> ✓ planuri investiționale ✓ bugete anuale ✓ planuri pe termen lung (3-5 ani) ✓ formalizarea obiectivelor 	1 element = 1 punct	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1

ÎNTREPRINDEREA	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Eficiența delegării sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ puține suplینiri de funcții ✓ delegări de funcții administrative ✓ delegări de funcții operaționale 	1 element = 1 punct	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
Gestiunea Resurselor Umane													
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Mii m3 / angajat		4,65	9,68	5,2	12,7	6,73	3,83	8,2	5,48	n/a	n/a	7,82
Productivitate apa canalizare, mii lei	Mii lei/ angajat		78	59	86	79	86	30	132	76	n/a	n/a	129
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	%		12,3	21,4	30,9	58,6	24,1	n/a	7,3	52,2	35,1	n/a	18,5
Nivelul salariului mediu la apă	Lei/luna		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417
Nivelul salariului mediu la canalizare	Lei/luna		2417	2735	1167	X ¹⁵	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

¹⁵ La întreprindere nu există sector de servicii pentru canalizarea apelor uzate. De aceea nu este necesitate de personal și nu se calculează salarii.

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL														
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Gradul de asigurare cu documentație internă	0,5	0,25	1	0,5	0,25	1	0,5	0,75	0,75	0	0,75	6	2	4,27	4
Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei	0	0	1	1	0,33	0	0,67	0,67	0,67	0	0	4	1	2,18	2
Eficiența sistemului de raportare intern	0	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	1	0	0,5	5	1	2,64	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	0	0	0,7	0,33	0	0,33	0	1	0,7	0	0	4	1	1,82	1
Capacitatea de atragere a finanțării externe	0,33	0,33	0,7	1	0	0,7	1	1	0,33	0,33	0,67	4	1	2,73	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0	3	1	1,55	1
Eficiența delegării sarcinilor	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	3	1	2,45	3
Indici agregați	0,26	0,08	0,70	0,69	0,19	0,50	0,60	0,88	0,70	0,11	0,35				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru Managementul Strategic și Organizațional un pontaj mai mare a obținut ÎM „DPGCL” Fălești cu 0,88. Acest fapt a devenit posibil datorită înregistrării valorilor maxime la capitolele ce țin de automatizarea proceselor organizatorice, capacitatea de atragere a finanțării externe, gradul de formalizare a planificării strategice și a eficienței în delegarea sarcinilor.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Basarabeasca 0,08 și ÎM „Apă-Canal” Ocnița 0,11. Astfel, ambele întreprinderi au înregistrat valori pozitive a indicilor agregați doar la doi din șapte indicatori. În rest, aceste întreprinderi au înregistrat valori minime la ceilalți indicatori. Metodologia de calcul a indicilor agregați este prezentată în *Anexa 9*.

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Râșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR															
GESTIUNEA RESURSELOR UMANE															
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Productivitatea apa canalizare, mii m3	0,09	0,66	0,15	1,00	0,33	0,00	0,49	0,19	n/a	n/a	0,45	12,7	3,83	5,84	5,48
Productivitate apa canalizare, mii lei	0,47	0,28	0,55	0,48	0,55	0,00	1,00	0,45	n/a	n/a	0,97	132	30	83,9	79
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	0,90	0,73	0,54	0,00	0,67	n/a	1,00	0,12	0,46	n/a	0,78	58,6	7,3	28,9	24,1
Nivelul salariului mediu la apă	0,16	0,08	0,44	0,00	0,08	0,55	0,35	0,66	0,41	0,03	1,00	4417	1750	2659	2685
Nivelul salariului mediu la canalizare	0,42	0,52	0,00	n/a	0,52	0,74	0,63	0,44	0,45	0,83	1,00	4167	1167	2836	2735
Indici agregați	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84				

Comentarii:

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

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Dondușeni 0,32. Cu toate că întreprinderea a obținut punctaj maxim la capitolul productivitatea sectoarelor apă-canalizare în valori fizice, ea a înregistrat cele mai mici valori la capitolul fluctuația angajaților și nivelul salariului mediu în sectorul

apă. Un moment important ține și de faptul că întreprinderea nu are sector de canalizare (nu se acordă astfel de servicii). Acest fapt în mare măsură a influențat rezultatul final privind media indicilor agregați.

Management Operațional și Tehnic

ÎNTRERINDERA	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												
Alimentarea cu apă												
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	52,6	40,0	46,6	47,6	54,6	40,5	72,4	46,7	28,4	40,7	33,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m ³ /km/an	4,1	2,3	3,2	4,8	3,0	1,6	10,0	5,0	1,1	1,1	2,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m ³	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m ³	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87
Utilizarea capacității de producție apă	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9

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												
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	90	84	89	94 ¹⁶ /45 ₁₇	79	60	75	86	94	61,9	69
Evacuarea apelor uzate												
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	1,35	1,43	1,38	-	0,46	0,23	0,81	0,98	-	1,58	0,62
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m ³	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62
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.

¹⁶ Pentru orașul Cimișlia

¹⁷ Pentru zona de deservire a ÎM „Servicii Publice Cimișlia”

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:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, \%} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3 - \text{Volumul apei facturate, mii m}^3}{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3} \times 100\%$$

Apa ce nu aduce venituri este unul dintre indicatorii performanței operaționale cei mai folosiți și se regăsește și în sistemele de benchmarking internaționale EBS și Ib-Net. Reducerea acestui indicator este un obiectiv pe care îl urmăresc toți operatorii de apă deoarece apa nefacturată presupune costuri neaducătoare de venituri. În contextul în care companiile de apă beneficiază de finanțări pentru înlocuirea rețelelor de alimentare cu apă, aceste eforturi de îmbunătățire a infrastructurii ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra indicatorului. Acesta nu este însă, singurul factor care influențează valoarea acestui indicator, la fel de importantă fiind preluarea, de către companiile de apă, a unor sisteme mai mici, cu infrastructura nereabilitată.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 72,4% pentru Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 28,4% pentru Glodeni, valoarea mediană de 46,6% s-a înregistrat pentru Călărași. Pierderile mici pentru Glodeni se explică prin faptul că rețelele de alimentare cu apă în această localitate au fost renovate, ceea ce are efecte pozitive asupra indicatorului.

2. **Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă, mii m³/km/an**, reprezintă raportarea volumului de pierderi per lungime de rețele de alimentare cu apă într-o anumită perioadă, și se calculează după formula:

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

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/m³/km/an pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 1,1mii/m³/km/an pentru or. Glodeni, valoarea mediană de 3,0mii/m³/km/an s-a înregistrat pentru Criuleni. Valoarea indicatorului, la fel ca și în cazul pierderilor de apă

exprimate în procente, demonstrează aceeași situație. Cu o mică excepție valoarea mediană este pentru Criuleni, iar Călărași a obținut o valoare mai mare de mediană.

Concluzie: *Apa care nu aduce venituri, este indicatorul principal al activității de furnizare servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Este un sumar al mai multor activități și indicatori care sunt redați mai jos. Este important de menționat că în procesul de îmbunătățire a indicatorului este necesar de aplicat analiza costurilor și beneficiilor cu scopul selecției celei mai optime și prioritare variante.*

Recomandare: *Elaborarea unui Studiu de evaluare a activelor materiale, preponderent a celor amplasate subteran, cu scopul identificării celor mai critice segmente a rețelelor și estimării necesarului financiar pentru înlocuirea acestora.*

3. **Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă dobândită, kW/h/m³,** reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei dobândite/captate, și se calculează după formula:

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

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă dobândită, kW/h/m³ este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,42 kW/h/m³ pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,03 kW/h/m³ pentru Glodeni, valoarea mediană de 1,32 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Edineț. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru distribuție în oraș. Dacă excludem indicii orașului Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 0,81 kW/h/m³.

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

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

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă facturată, kW/h/m³ este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,8 kW/h/m³ pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 0,04 kW/h/m³ pentru Glodeni, valoarea mediană de 2,59 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Basarabasca. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru transportare. Dacă excludem orașul Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 1,7 kW/h/m³.

Concluzie: *Indicatorul respectiv poate fi comparat în condițiile respectării următoarelor caracteristici tehnici a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare: adâncimea/înălțimea de pompare, materialul conductelor. Dar pentru cazul dat se poate de analizat raportul comparativ*

dintre orașele incluse în analiza diagnostic. Este important de utilizat consumul specific al curentului electric pentru 1m3 de apă facturată, deoarece încorporează și pierderile de apă pe rețea.

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Consumul specific de apă per persoană zi, litri / pers / zi} = \frac{\text{Volumul de apă facturat pentru populație, m3 zi}}{\text{Numărul persoanelor deservite, pers}} \times 1000$$

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:

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

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

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

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

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

Pentru activitatea de canalizare s-au analizat 4 indicatori:

1. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m³
2. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³
3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %
4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %

1. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m³, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare (transportare) și volumul apei uzate recepționată de stația de epurare, și se calculează după formula:

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

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă uzată recepționată de SE, kW/h/m³ este un indicatori de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,58 kW/h/m³ pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,23 kW/h/m³ pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,98 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Fălești.

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

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

Consumul specific de energie electrică per un m3 de apă uzată facturată, kW/h/m3 este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,86kW/h/m3 pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 0,23kW/h/m3 pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,86 kW/h/m3 s-a înregistrat pentru Glodeni.

Concluzie: Acest indicator depinde direct de înălțimea de pompare și de volumele apelor pluviale/ de dren infiltrate în sistemul de canalizare.

Recomandare: Petrecerea frecventă a lucrărilor de inspectare a căminelor și a conductelor de canalizare la subiectul pătrunderii în sistem a apelor parazitare(din exteriorul sistemului).

- 3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %**, reprezintă raportul dintre volumul de apă uzată epurată și capacitatea de proiect a stației de epurare, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, \%} = \frac{\text{Volumul de apă uzată recepționată de SE, m3/an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a stației de epurare, m3/an}} \times 100\%$$

Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, % este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 41,6 % pentru Basarabeasca, valoarea minimă a indicatorului este 4,1% pentru Fălești, valoarea mediană de 13,0 % s-a înregistrat pentru Ocnița.

Concluzie: Supradimensionarea stațiilor de pompare și de epurare obligatoriu vor duce la creșterea costurilor de întreținere.

Recomandare: Conservarea unor segmente ale sistemului de pompare și de epurare, cu scopul micșorării costurilor de întreținere și creșterii productivității instalațiilor și echipamentelor. Automatizarea proceselor ar fi o investiție de succes.

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

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

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

Valoarea maximă a acestui indicator este de 78% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 25% pentru Criuleni, valoarea mediană de 41,5 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ **Calcularea indicilor agregați**

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” 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
DENUMIRE INDICATOR																
Alimentarea cu apă (indici agregați)													Valori fizice			
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	0,45	0,74	0,59	0,56	0,40	0,73	0,00	0,58	1,00	0,72	0,89	72,4	28,4	45,8	46,6
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m ³ /km/an	0,66	0,87	0,76	0,58	0,79	0,94	0,00	0,56	1,00	1,00	0,90	10,0	1,1	3,5	3,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m ³	0,67	0,36	0,23	0,36	0,64	0,52	0,46	0,30	1,00	0,00	0,49	2,4	0,03	1,3	1,3
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m ³	0,65	0,46	0,27	0,39	0,60	0,59	0,00	0,33	1,00	0,15	0,61	4,8	0,04	2,6	2,6
Utilizarea capacității de producție apă	%	0,18	0,63	1,00	0,11	0,27	0,36	0,37	0,38	*	0,00	0,35	81,8	10,4	36,4	35,1
Consum mediu de apă per	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

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” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
persoană zi																
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	0,88	0,71	0,85	1,00	0,56	0,00	0,44	0,76	1,00	0,06	0,46	94,0	60,0	80,8	84,0
Media indicilor agregati		0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65				
Evacuarea apelor uzate (indici agregati)													Valori fizice			
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	0,17	0,11	0,15	*	0,83	1,00	0,57	0,44	*	0,00	0,71	1,6	0,2	1,0	1,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m ³	0,57	0,17	0,00	*	0,91	1,00	0,78	0,70	0,76	0,35	0,85	2,9	0,2	1,3	0,9
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	0,01	1,00	0,37	*	*	0,17	0,38	0,00	*	0,24	0,18	41,6	4,1	15,1	13,0
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	0,02	0,72	0,53	0,02	0,00	0,06	0,04	0,34	1,00	0,36	0,31	78,0	25,0	41,1	41,5

ÎNȚREPRINDEREA	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	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
Media indicilor agregati		0,19	0,50	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru sistemul de alimentare cu apă un pontaj mai mare au obținut ÎM "Gospodăria Comunală" Rîșcani cu 0,65 și "Gospodăria Comunală Locativă" Călărași cu 0,64. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Edineț 0,23.

ÎM "Servicii Comunale" Glodeni a obținut un pontaj de 0,87, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 6 indicatori din 7, deoarece întreprinderea nu gestionează propria sursă de apă.

Pentru serviciul de canalizare, conform indicilor agregați, un pontaj mai mare a obținut ÎM "Apă-Canal" Dondușeni 0,56. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Direcția de Producție Apă-Canal" Anenii Noi 0,19.

ÎM "Servicii Comunale Glodeni" a obținut un pontaj mai mare, în valoare de 0,88, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 2 indicatori din 4, deoarece această întreprindere nu gestionează o stație de epurare.

ÎM "Servicecom" Criuleni a obținut un pontaj de 0,58, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 3 indicatori din 4, deoarece la fel întreprinderea nu gestionează o stație de epurare.

ÎM "Servicii Publice" Cimișlia a obținut un pontaj foarte mic de 0,02 deoarece această întreprindere nu are în gestiune un sistem de canalizare. Gradul de acces a populației la servicii de canalizare pentru Cimișlia s-a calculat pentru întreaga localitate, ori și pentru sistemul gestionat de SRL "Făclia".

Necesită de a concretiza, că indicatorii utilizați în analiza BENCHMARKING redau numai o parte din indicatorii posibili de a fi evaluați. Datele necesare pentru o analiză benchmarking operatorii le colectează și le transmit către AMAC, care le postează în rețeaua internațională IBNET. Este un lucru pozitiv și utilizat de consultanții internaționali. Regretabil este că această "Analiza comparativă" nu are o prioritate în activitățile operatorilor de servicii de alimentare cu apă și de canalizare din Republica Moldova.

Marketing și Relații cu Consumatorii

Factorii propuși pentru realizarea analizei comparative a celor 11 întreprinderi, la capitolul de marketing și relații cu consumatorii, vizează următoarele aspecte:

- prezența în cadrul întreprinderii a unui departament comercial (de lucru cu consumatorii)
- prezența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic
- existența la nivel local a Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare,
- automatizarea evidenței consumatorilor,
- nivelul de contractare a consumatorilor,
- nivelul de contorizare a consumatorilor.

Acești factori au fost selectați, în primul rând, din considerentul implicației lor asupra calității relațiilor consumator – furnizor, precum și asupra satisfacției finale a consumatorului. Argumentarea mai detaliată a selectării factorilor enumerați ca elemente de analiză la capitolul marketing și relații cu consumatorul este prezentată în cele ce urmează.

În condiția în care consumatorii reprezintă un grup extern de interese pentru furnizorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, datorită relației lor foarte apropiate și permanente, canalizarea proceselor legate de consumatori și a punctelor de intrare ale întreprinderii, prin crearea unei subdiviziuni separate, însărcinate cu gestionarea activităților la nivelul cărora are loc interacțiunea directă cu consumatorul, legate în special de contractare, vânzări și colectare a veniturilor (citirea contoarelor, facturarea și colectarea plăților), poate juca un rol esențial în îmbunătățirea comunicării cu consumatorii și modalităților de soluționare a problemelor invocate de ei și în operarea eficientă și eficace în relațiile cu aceștia

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

În cadrul Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare¹⁸ 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

¹⁸ 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)

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.

DENUMIRE INDICATOR	Indicator	Calculul indicator	ÎNTEPRINDEREA										
			ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Departament comercial (de lucru cu consumatorii)	DA/NU	DA – 1 NU – 0	DA	NU	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NU	DA
			1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ghișeu unic	DA/NU	DA – 1 NU – 0	NU	NU	DA	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU
			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	DA ¹⁹	NU	DA ²⁰	NU	NU	DA ²¹	DA ²²	DA ²³	DA ²⁴	NU	NU
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0

¹⁹ Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Anenii Noi Nr. 5/4 din 15.10.2003, disponibil în limbile română și rusă

²⁰ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

²¹ Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM „Apă - Canal” or. Dondușeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Dondușeni Nr. 11/2 din 14.03.2008

²² Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003, disponibil doar în limba rusă

²³ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Fălești Nr. 08/13 din 29.09.2008

²⁴ 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

ÎNTEPRINDEREA		Indicator	Calculul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR														
Automatizarea evidenței consumatorilor	PF	DA/NU	DA - 1	DA ²⁵	DA ²⁶	DA ²⁷	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁵	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁸
			NU - 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PJ	DA/NU	DA - 1	DA ²⁵	DA ²⁷	DA ²⁷	DA ²⁷	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁸	DA ²⁷	DA ²⁸	NU	DA ²⁶
			NU - 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Nivel de contractare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PF}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	PJ	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00
Nivel de contorizare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PF}$	91	73	99,6	92	100	98	95	93	98	98	98
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98

²⁵ Program Infosap

²⁶ Excel

²⁷ Program de evidență contabilă 1C

²⁸ Program special

ÎNTREPRINDEREA		Indicator	Calcul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR														
	PJ	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Indici agregați				0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78

Comentarii:

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

Regulamentul local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare a fost elaborat și aprobat la nivelul a 6 orașe dintre cele analizate, în cele mai dese cazuri acesta fiind o copie mai mult sau mai puțin fidelă a Regulamentului local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Chișinău. Nivelul redus de publicare a acestuia nu asigură un nivel satisfăcător de cunoaștere a prevederilor acestuia de către categoriile de beneficiari vizați de conținutul său. O altă problemă rezidă în nivelul foarte redus de cunoaștere a conținutului regulamentului de către angajații întreprinderii, determinat și determinant al unui nivel redus de aplicare a prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderilor. Astfel, se impune revizuirea conținutului regulamentului, fie elaborarea acestuia acolo unde acesta lipsește, luând în vedere specificul de activitate al fiecărei întreprinderi, publicarea acestuia, precum și aplicarea și respectarea prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderii.

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

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

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

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

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

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

Management Financiar

În cadrul analizei benchmarking efectuată pentru 11 Întreprinderi Municipale, au fost selectați câțiva indicatori principali ce permit analiza și concluzionarea situației financiare a fiecărei Întreprinderi în parte, calcularea indicilor individuali și compararea indicatorilor între Întreprinderile analizate. Perioada de referință a indicatorilor este anul 2013 (ultima perioadă de efectuare a Analizei Diagnostic).

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Automatizarea evidenței contabile	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	DA	DA	DA	DA	NU	DA	P	NU	NU
	Pontajul	DA - 1 P - 0,5 NU - 0	0,5	0	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0
Planificarea și Bugetarea	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	P	NU	P	P	P	P	P	NU	NU
	Pontajul	DA - 1 P - 0,5 NU - 0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0
Marja profitului brut la serviciul de apă	%		29	-43	59	14	-4	18	8	22	-1	-64	19
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	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

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,14	0,04	0,11	0,76	0,00	0,28	0,19	0,00	0,10	0,23	0,21
Durata de recuperare a creanțelor	zile		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Durata de plată a datoriilor creditoare	zile		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Nivelul de îndatorare	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Indici agregați			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

Comentarii:

În cadrul analizei de benchmarking, la compartimentul de management financiar s-au analizat 8 indicatori principali:

1. Automatizarea evidenței contabile;
2. Planificarea și Bugetarea;
3. Marja profitului brut la serviciu de apă;
4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare;
5. Lichiditatea curentă;
6. Durata de recuperare a creanțelor;
7. Durata de plată a datoriilor creditoare;

8. Nivelul de îndatorare.

1. **Automatizarea evidenței contabile** – la analiza acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).
- a. **DA** – în cazul Întreprinderilor Municipale ce dețin program specializat în automatizarea evidenței contabile cum ar fi 1C;
 - b. **NU** – în cazul întreprinderilor la care evidența contabilă se ține manual pe suport de hârtie;
 - c. **P** – în cazul întreprinderilor la care o parte din operațiunile contabile sunt efectuate automatizat cu suportul unui alt soft decât 1C, iar o parte sunt efectuate manual pe suport de hârtie.

Din 11 Întreprinderi Municipale: 5 sunt automatizate sau în proces de automatizare în programul contabil 1C pe care îl dețin; 4 nu sunt automatizate; iar 2 sunt parțial automatizate.

2. **Planificarea și Bugetarea** – la analiza și acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).
- a. **DA** – în cazul Întreprinderilor Municipale ce își planifică veniturile și cheltuielile pe activități și elaborează bugete;
 - b. **NU** – în cazul întreprinderilor Municipale cu nu planifică veniturile și cheltuielile pe activități și nici nu elaborează bugetele;
 - c. **P** – în cazul întreprinderilor ce își planifică doar veniturile și cheltuielile pe activități.

Planificare și bugetarea la 7 Întreprinderi –se efectuează parțial sub formă de plan de producere fiind planificate doar veniturile și cheltuielile serviciilor prestate iar la 4 Întreprinderi –nu se efectuează.

3. **Marja profitului brut la serviciu de apă** – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de apă și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{ap\acute{a}} = \frac{Vinz_{ap\acute{a}} - Cost_{ap\acute{a}}}{Vinz_{ap\acute{a}}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de apă a fost obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi cu 29% urmată de ÎM „DPGCL” Fălești cu 22%, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de apă este obținută la ÎM „Apă-Canal” Ocnița și ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca. ÎM „GCL” Călărași a înregistrat o marjă de 59%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

4. **Marja profitului brut la serviciu de canalizare** – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de canalizare și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{canal} = \frac{Vinz_{canal} - Cost_{canal}}{Vinz_{canal}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de canalizare a fost obținută de ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de canalizare este obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi. ÎM „GCL” Călărași și ÎM „Apă-Canal” Ocnița a înregistrat o marjă de 48% și 93%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

5. **Lichiditatea curentă** - este una dintre cele mai importante rate financiare ale unei companii și măsoara capacitatea acesteia de a plăti datoriile pe termen scurt utilizând activele pe termen scurt din bilanț. Se calculează ca raport între activele circulante și totalul datoriilor pe termen scurt. Cu

cat 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 subunitara înseamnă ca firma are nevoie să se împrumute sau să vândă o parte din activele imobilizate pentru a-și plăti datoriile și a evita falimentul. Formula de calcul al acestui indicator este următoarea:

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

Valoarea maximă a acestui indicator este de 6,16 ce este înregistrată la ÎM „Servicecom” Criuleni, iar valoarea minimă este de 0,18 ce este înregistrată la ÎM „DPGCL” Fălești și este cauzată de valoarea mijloacelor fixe primite de la APL și reflectate la datorii de termen scurt.

6. Durata de recuperare a creanțelor – indică ritmul încasării creanțelor concretizate în clienți, debitori. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât creanțele se încasează mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care Întreprinderea recuperează creanțele.

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

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 32 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Publice” Cimișlia ce recuperează creanțele în 131 zile.

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

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

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Apă-Canal” Ocnița în 7 zile și ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 11 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Comunale” Glodeni ce își achită datoriile creditoare în cca 136 zile.

8. Nivelul de îndatorare – evidențiază limita până la care Întreprinderea își finanțează activitatea din alte surse decât cele proprii. În condiții normale de activitate la Întreprinderile clasice, gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 50%. O limită sub 30% indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi iar peste 80% o dependență de credite, situație alarmantă. Acest indicator s-a calculat conform formulei:

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

La acest indicatori, cel mai mic nivel de îndatorare îl are ÎM „Servicecom” Criuleni cu 0,4%, iar cel mai mare nivel de îndatorare îl are ÎM „Apă-Canal” 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

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” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 ²⁹	1,0	0,6	0,8	1,1	3,8	0,7	1,2
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	%	8,4	4,7	5,7	2,2 ¹⁷	4,9	4,2	6,2	4,9	8,6	8,2	6,3
Acoperirea costurilor de tarif apă		1,13	0,74	1,1	0,99	0,9	1,24	0,94	1,07	0,99	0,78	0,95
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată		0,64	0,87	1,02	-	1,09	1,16	1,1	1,04	0,99	0,82	0,82
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

²⁹ Numai pentru serviciul apă

DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Raportul dintre tariful 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:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată} = \frac{\text{Venituri apă uzată, lei}}{\text{Volumul de apă uzată facturată, m}^3} \cdot \text{lei/m}^3 \div \frac{\text{Tariful mediu aprobat apă uzată, lei/m}^3}$$

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 Ocnîța.

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” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
DENUMIRE INDICATOR															
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Acoperirea costurilor de tarif apă	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01
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
Media indicilor agregați	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,50				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru politica tarifară un pontaj mai mare au obținut ÎM "Direcția de Producție Gospodăria Comunal Locativă" Fălești cu 0,72. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Servicii Comunale" Glodeni 0,25.

Indicii Medii Agregați Cumulativi

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

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

ANEXE

Anexa 1. Model: Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate

Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate

nr. ____ din „____” _____200

Părțile contractante

_____, reprezentată legal,

(denumirea întreprinderii furnizoare)

prin _____ cu sediul în _____,

(funcția, numele, prenumele) (municipiul, raionul, orașul,
comuna, satul)

adresa juridică _____

cod poștal _____, telefon _____, telex _____, fax _____,

cod fiscal _____, cont bancar _____, deschis la _____,

(denumirea băncii)

denumită Furnizor, pe de o parte,

și _____, reprezentat legal

(denumirea consumatorului)

prin _____ cu sediul în _____,

(funcția, numele, prenumele) (municipiul, raionul, orașul,
comuna, satul)

adresa juridică _____,

cod poștal _____, telefon _____, telex _____, fax _____,

cod fiscal _____, cont de decontare _____, deschis la _____,

(denumirea băncii)

denumit Consumator, pe de altă parte, au încheiat prezentul contract.

Obiectul contractului

1. Obiectul contractului este:

a) furnizarea apei _____ către Consumator se efectuează

(potabile, tehnice)

prin brânșamentul _____ cu diametrul de ____mm ,

(localitatea, strada)

și către subconsumatori _____

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

prin brânșamentul (ele) cu diametrul (ele) de ____mm din sistemele de alimentare cu apă ale Furnizorului;

b) recepționarea apelor uzate de la Consumator se efectuează

prin racordul _____ cu diametrul de ____mm și de la

(localitatea, strada)

subconsumatori _____

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

(se indică persoanele juridice și adresa lor)

prin racordul (ele) _____ cu diametrul de ____mm în

(localitatea, strada)

sistemul de canalizare al Furnizorului;

c) reglementarea raporturilor dintre Furnizor și Consumator privind condițiile de furnizare a apei și recepționare a apelor uzate, privind facturarea și plata serviciilor prestate;

d) delimitarea rețelelor și instalațiilor aflate în seama Furnizorului de rețelele și instalațiile aflate în seama Consumatorului (anexa la prezentul contract).

2. Parametrii calității serviciilor prestate de către Furnizor:

Volumul apei _____ furnizat în ___m³/24 ore, ___m³/ lună, ___m³/an
(potabile, tehnice)

Regimul de furnizare a apei _____, presiunea piezometrică a apei la hotarul de delimitare a instalațiilor de ___m ai coloanei de apă

Calitatea apei _____

Alte cerințe privind furnizarea apei _____

Volumul apelor uzate recepționate ___m³/24 ore, ___m³/ lună, ___m³/an

Regimul de recepționare _____

(în canalizația meteorică, menajeră, industrială)

Concentrațiile maxim admisibile (CMA) ale indicatorilor de calitate în apele uzate evacuate de la Consumator în rețelele Furnizorului se stabilesc de către Furnizor și se coordonează în corespundere cu prevederile normativelor în vigoare.

Alte cerințe privind evacuarea apelor uzate în rețelele canalizației Furnizorului _____

3. Condițiile de furnizare a apei și recepționare a apelor uzate:

respectarea prevederilor Regulamentului de folosire a sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare;

respectarea regimului contractual de furnizare a apei și limitelor stabilite;

respectarea reglementărilor în vigoare privind construcția, modificarea și exploatarea rețelelor și instalațiilor;

respectarea obligațiilor stabilite prin prezentul contract;

respectarea limitelor concentrațiilor și cantității de poluanți în apele uzate evacuate în rețelele Furnizorului;

alte cerințe specifice ce nu sînt prevăzute în prezentul contract se includ suplimentar sau se anexează la prezentul contract.

Evaluarea consumurilor de apă

4. Consumurile de apă se stabilesc în baza datelor înregistrate de contorul (ele) instalat (e) la bransamentul sau în apartamentul consumatorului.

5. Până la instalarea contoarelor volumul de apă pentru populație se calculează conform normelor în vigoare, reieșind din regimul aprobat de furnizare a apei.

Alte modalități de determinare a consumului de apă _____

6. Volumul apelor uzate evacuate în rețelele Furnizorului se stabilesc în baza datelor înregistrate de contorul (ele) instalat(e) la racordul (rile) cu diametrul (ele) de ____ mm.

7. Volumele apelor evacuate în rețelele Furnizorului, în lipsa contorului (elor), se stabilesc:

la evacuarea apelor uzate provenite de la utilizarea apei potabile - ____% din volumul apei potabile consumate;

la evacuarea apelor uzate provenite de la utilizarea apei industriale - ____% din volumul apei industriale consumate;

la evacuarea apelor uzate provenite de la utilizarea apei ferbinți primite de la _____

(denumirea organizației)

în volum de ____m³ /24 h;

evacuarea condensatului provenit de la utilizarea aburului - ____m³ /24 h;

la evacuarea apelor de drenaj în volum de ____ m³ /24 lună;

la evacuarea apelor meteorice - ____m³ lună.

8. Citirea datelor înregistrate de contoare se face

de către _____

în prezența _____

în ziua _____ sau a _____zi lucrătoare a lunii.

9. Dacă din motive întemeiate n-a fost posibilă citirea datelor înregistrate contoare în zilele stabilite, consumul de apă (volumul apelor evacuate) se va considera egal cu cel din luna precedentă, urmînd ca la citirea următoare să se reglementeze volumul de apă consumat sau, după caz, recepționat.

10. În cazurile existenței unor deficiențe sau încălcări, volumul apei consumate și volumul apelor uzate evacuate se determină conform prevederilor Regulamentului de folosire a sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare și ale altor acte normative în vigoare.

Tarifele pentru apa consumată și apele evacuate în rețelele Furnizorului

11. Pentru apa consumată și apele evacuate în rețelele Furnizorului, Consumatorul plătește conform tarifelor în vigoare. Tarifele se stabilesc de către organele administrației publice locale și se coordonează cu Ministerul Ecologiei, Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului, conform prevederilor Hotărârii Guvernului Republicii Moldova nr.530 din 6 iunie 2000,, Cu privire la restructurarea gospodăriei de alimentare cu apă și canalizare,” pentru 1m3 de apă furnizată și pentru 1m3 de apă evacuată în rețelele de canalizare ale Furnizorului.

12. Plata pentru deversările de poluanți în rețelele Furnizorului, precum și în bazinele acvatice, se percepe de la consumatori în conformitate cu actele normative și legislative în vigoare în caz de:

devărsări de poluanți în limitele normativelor stabilite (concentrații maxim admisibile (CMA) și devărsări maxim admisibile (DLA);

devărsări de poluanți cu depășirea normativelor stabilite (CMA și DLA).

13. În cazul în care nu sînt stabilite normativelor DLA la devărsarea apelor uzate, în emisari se acceptă concentrațiile de poluanți stabilite de Regulile (în vigoare) privind protecția bazinelor acvatice.

Facturarea serviciilor de alimentare cu apă, recepționare și evacuare a apelor uzate

14. Facturarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare se face în corespundere cu prevederile actelor normative în vigoare și ale prezentului contract.

15. În cazul lipsei sau defectării contoarelor de măsurare, depistării unor disfuncțiuni, și altor încălcări, facturarea serviciilor prestate se face conform rînculelor corespunzătoare situației concrete.

16. În cazul în care facturarea serviciilor pentru luna respectivă s-a făcut în baza datelor înregistrate de contoarele de măsurare în luna precedentă perioadei de facturare deoarece din motiv că nu au fost citiți la timp indicii contoarelor, concretizarea volumelor facturate se face la emiterea următoarei facturi.

17. Furnizorul va emite facturile corespunzătoare volumului de apă consumat (calculat) și volumului apelor recepționate în rețelele sale în termen de ___ zile de la finele perioadei de furnizare.

Plata facturilor emise de furnizor

18. Consumatorul achită facturile emise de furnizor în termen de 15 zile de la data primirii acestora.

19. Factura se consideră achitată de Consumator la data înregistrării plății în extrasul bancar al Consumatorului, la data preluării bonului de către Furnizor ori la data intrării numerarului în casiera Furnizorului sau prin orice alt mod de plată prevăzut de legislația în vigoare.

20. Refuzul Consumatorului de a achita (integral sau parțial) suma indicată în factura emisă de furnizor trebuie să fie adus la cunoștința Furnizorului în termen de 5 zile lucrătoare de la data primirii facturii.

21. Reclamațiile înaintate până la plata facturii se conciliază între părțile contractante în termen de 7 zile lucrătoare de la data formulării pretențiilor de către Consumator.

Răspunderea contractuală

22. Răspunderea Părților contractante pentru neexecutarea (integrală sau parțială) a obligațiilor din contract se examinează în modul stabilit de legislația în vigoare.

23. Neachitarea de către Consumator a contravalorii facturii în termen de 15 zile de la ziua primirii facturii atrage după sine:

perceperea de penalități în mărimea stabilită de legislația în vigoare pentru fiecare zi de întârziere, începând cu prima zi după expirarea termenului de plată și până la achitarea ei. Valoarea totală a acestora nu poate depăși valoarea facturii;

sistarea prestării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu preaviz de 5 zile după cea de a 30 zi calendaristică de penalitate;

rezilierea contractului din inițiativa Furnizorului după 30 zile calendaristice de la data când a fost sistată prestarea serviciilor.

24. În cazul în care, drept urmare a unor recalculări convenite între părți, se reduce contravaloarea serviciilor facturate anterior, nu se încasează penalități pentru diferența respectivă.

Sistarea neîntemeiată a prestării alimentării cu apă și canalizare atrage după sine responsabilitățile Furnizorului pentru prejudiciile cauzate, conform legislației în vigoare.

25. În cazul unor situații de forță majoră apărute în legătură cu avariile de la rețelele Furnizorului, în urma cărora a devenit imposibilă îndeplinirea integrală sau parțială a obligațiilor ce decurg din contract, Părțile contractante sînt scutite de răspundere.

În cazul în care Furnizorul livrează apa care nu corespunde standardului, „Apa potabilă,” Consumatorul este în drept să ceară compensarea prejudiciile cauzate sănătății populației.

26. Partea care invocă forța majoră trebuie să informeze despre aceasta cealaltă parte, în decurs de 48 ore de la apariția acesteia, apreciind și perioada în care urmările ei încetează, cu confirmarea autorității competente de la locul producerii evenimentului ce constituie forța majoră.

27. Deconectarea neargumentată a Consumatorului de la rețeaua de alimentare cu apă și canalizare este interzisă, în caz contrar Furnizorul este obligat să compenseze prejudiciul cauzat.

28. Consumatorul sau Furnizorul, poartă răspundere materială pentru prejudiciile cauzate ca urmare a funcționării necorespunzătoare a rețelelor, instalațiilor și dispozitivelor sau a acțiunilor necompetente ale personalului propriu sau din subordine.

Drepturile și obligațiile Furnizorului

29. Furnizorul are următoarele drepturi:

a) să sisteze prestarea serviciilor de alimentare cu apă, recepționare și evacuare a apelor uzate în cazul în care:

Consumatorul nu achită serviciile prestate în termenele stabilite;

au fost depistate racordări neautorizate la rețelele Furnizorului sau ale Consumatorului;

Consumatorul nu asigură intenționat, în termenele stabilite prin dispoziția Furnizorului, accesul reprezentantului acestuia la rețelele și instalațiile sale;

din cauza disfuncțiilor și încălcărilor existente în funcționarea rețelelor și instalațiilor Consumatorului nu este posibilă prestarea serviciilor la nivel contractual altor consumatori;

Consumatorul nu respectă regimul și limita de utilizare a apei și de evacuare a apelor uzate stabilite prin prezentul contract;

b) să țină sub supravegherea sa rețelele și instalațiile Consumatorului;

c) să monteze dispozitivele de măsurare și de control la rețelele Consumatorului și să ceară de la Consumatorul respectiv modernizarea rețelelor și instalațiilor, în scopul folosirii raționale a apei și îmbunătățirii evidenței consumurilor de apă și volumului apelor evacuate,

30. Furnizorul are următoarele obligații față de Consumator:

să presteze serviciile de alimentare cu apă și de canalizare conform prevederilor prezentului contract, Regulamentului de folosire a sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare și altor acte normative în vigoare;

să asigure la hotarul de delimitare a instalațiilor calitatea serviciilor de furnizare a apei și de evacuare a apelor uzate la nivelul stabilit în contract și în actele normative în vigoare;

să asigure calitatea apei potabile furnizată Consumatorului la nivelul cerințelor stabilite de organele statale de supraveghere sanitară;

să întreprindă măsurile de rigoare în vederea reducerii cheltuielilor la prestarea serviciilor;

să intervină operativ în situațiile deosebite sesizate de Consumator și să răspundă tuturor reclamațiilor și sesizărilor scrise ale acestuia;

să acorde despăgubiri pentru daunele pricinuite din vina sa;

să prezinte operativ Consumatorului informația veridică despre calitatea apei și despre măsurile întreprinse în vederea soluționării problemelor existente;

să anunțe Consumatorul prin notă telefonică sau prin intermediul mass –media cu cel puțin 24 ore înainte, despre reducerea sau sistarea temporară a alimentării cu apă în legătură cu efectuarea lucrărilor planificate;

să deservească rețelele de tranzit ce trec prin subsolurile blocurilor locative sau publice și ale deținătorilor de terenuri.

Proprietarii imobilelor și ai terenurilor sînt obligați să păstreze integritatea rețelelor de tranzit ale Furnizorului și să permită executarea lucrărilor de întreținere, reparație și înlocuire a conductelor, avînd dreptul la despăgubiri în cazul suportării unor pagube.

Drepturile și obligațiile Consumatorului

31. Consumatorul are următoarele drepturi:

în conformitate cu prevederile legale, să consume apă și să evacueze apele uzate prin intermediul sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare pe care le exploatează Furnizorul;

să racordeze la rețelele sale solicitanți, respectînd reglementările în vigoare;

în situația în care și-a onorat obligațiile contractuale, inclusiv plata în termenul prevăzut în contract a tuturor facturilor, să ceară de la Furnizor despăgubiri în cazul în care acesta, nerespectînd condițiile contractului sau prin alte acțiuni ale sale nejustificate, a produs pagube materiale Consumatorului. La evaluarea pagubelor se vor aplica prețurile în vigoare la data respectivă;

să ceară compensarea prejudiciilor cauzate sănătății (prin confirmarea de către organele abilitate cu aceste funcții) de utilizarea apei necalitative distribuite de Furnizor.

32. Consumatorul are următoarele obligații:

să încheie cu Furnizorul și cu subconsumatorii, în termene legale, contracte de furnizare a apei și recepționare a apelor uzate;

să achite integral și în termenul stabilit facturile emise de Furnizor;

să asigure accesul permanent la căminele de vizitare, dispozitivele de evidență etc.;

să permită reprezentantului Furnizorului accesul la rețele și instalațiile sale pentru efectuarea controlului, lucrărilor de exploatare, de racordare a unor noi consumatori, pentru prelevarea probelor de ape uzate, aplicarea sigiliilor, citirea datelor, efectuarea măsurilor etc.;

să asigure protecția și integritatea sigiliilor aplicate de Furnizor;

să țină evidența consumului de apă și al apelor evacuate în rețelele Furnizorului, ținînd cont de volumul și calitatea acestor ape;

să utilizeze rațional apa numai pentru necesitățile prevăzute în contract și autorizația de folosire a apei;

să nu admită încălcarea limitelor stabilite de consum al apei și concentrațiilor de poluanți ale apelor uzate evacuate în rețelele Furnizorului sau în bazinele acvatice, deteriorarea și inundarea rețelelor și instalațiilor, depozitarea materialelor și diferitelor

obiecte, precum și amplasarea construcțiilor pe rețelele de alimentare cu apă și canalizare, efectuarea lucrărilor la ansamblurile de măsurare a debitului de apă fără prezența sau fără acordul prealabil al reprezentantului Furnizorului, accesul persoanelor străine la instalațiile sale, evacuarea apelor meteorice în rețelele care nu sînt destinate pentru aceasta, racordarea la rețelele sale a unor noi consumatori fără acordul Furnizorului;

să nu admită racordarea la rețele a diferitelor rezervoare și instalații necoordonate cu Furnizorul, care pot provoca poluarea apei potabile din sistemul de alimentare cu apă și deversări neprevăzute de contract;

să nu evacueze în rețeaua de canalizare substanțe, deșeuri, reziduuri etc., care ar putea conduce la înfundarea sau deteriorarea racordului de canalizare sau a rețelelor Furnizorului;

să nu admită utilizarea instalațiilor sanitare în alte scopuri, decît cele pentru care sînt destinate și avizate de Furnizor;

să mențină în stare tehnică normală și în funcțiune dispozitivele destinate pentru preîntîmpinarea inundării subsolurilor în caz de avarii la rețelele de canalizare.

Drepturile și obligațiile comune ale părților contractante

33. Furnizorul și Consumatorul au următoarele drepturi:

să inițieze modificarea și completarea contractului de furnizare a apei și de recepționare a apelor uzate sau a anexelor acestuia ori de cîte ori apar condiții noi;

să obțină de la cealaltă Parte contractantă date referitoare la exploatarea rețelelor, la consumurile de apă și calitatea apelor etc.;

34. Furnizorul și Consumatorul au următoarele obligații comune;

să exploateze rețelele și instalațiile în conformitate cu normele și prescripțiile tehnice în vigoare;

să anunțe neîntîrziat cealaltă Parte contractantă despre modificările sau completările operate în contractul încheiat între părți;

să informeze în prealabil cealaltă Parte contractantă despre suspendările preconizate la prestarea serviciilor.

Înteruperea furnizării apei și recepționării apelor uzate

35. Furnizorul este în drept să sisteze furnizarea apei și recepționarea apelor uzate sau să reducă volumul serviciilor prestate cu un preaviz de 5 zile lucrătoare în cazurile în care:

la expirarea contractului acesta nu a fost prelungit cu acordul părților;

starea tehnică a rețelelor și instalațiilor Consumatorului este nesatisfăcătoare și Consumatorul nu îndeplinește cerințele Furnizorului de a lichida încălcările normelor și reglementărilor tehnice ;

Consumatorul nu a achitat plata pentru serviciile prestate de Furnizor timp de 30 zile de la ziua în care au fost aplicate penalitățile;

Consumatorul nu permite reprezentantului Furnizorului să examineze rețelele și instalațiile de alimentare cu apă și de canalizare, dispozitivele și construcțiile aferente, precum și să exercite controlul și să citească datele contoarelor, să efectueze măsurările și să preleveze probele de ape uzate, să aplice sigiliile, să regleze distribuția apei potabile în cazurile nerespectării limitelor stabilite, precum și să îndeplinească alte lucrări de exploatare și întreținere a sistemelor.

există dispoziția organelor teritoriale de supraveghere sanitară;

Consumatorul nu-și onorează obligațiile față de Furnizor în ceea ce privește dezvoltarea, reconstrucția, înlocuirea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare;

Consumatorul nu îndeplinește condițiile contractuale privind limitele de consum al apei, volumul și componența apelor uzate evacuate;

au fost depistate instalații și construcții neautorizate destinate pentru racordarea rețelelor Consumatorului la sistemele de alimentare cu apă și de canalizare ale Furnizorului sau a rețelelor altor consumatori la rețelele Consumatorului;

Consumatorul a refuzat neîntemeiat să permită racordarea la rețelele lui de alimentare cu apă și de canalizare a potențialilor subconsumatori, care au acordul respectiv al Furnizorului;

contractul de furnizare a apei și de recepționare a apelor uzate este transmis altei persoane juridice în legătură cu schimbarea proprietarului.

36. Furnizorul este în drept să sisteze furnizarea și recepționarea apelor uzate, sau să reducă volumul serviciilor prestate fără preaviz în cazurile în care:

a fost sistată furnizarea energiei electrice la obiectivele din ansamblul sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare ale Furnizorului;

au intervenit forțe majore, inclusiv înrăutățirea bruscă a calității apei la sursă ca urmare a unor concentrații mari de poluanți;

au avut loc avarii mari și încălcări ale normelor și prescripțiilor tehnice la exploatarea rețelelor și instalațiilor, care pot avea drept consecință pagube materiale, inclusiv pot pune în pericol sănătatea oamenilor;

este necesar de a mări debitul de apă în locurile în care trebuie stinse incendiile;

a fost depistată folosirea instalațiilor și construcțiilor racordate neautorizat.

37. Perioada întreruperilor de furnizare a apei și de recepționare a apelor uzate, în cazurile în care este necesară efectuarea lucrărilor de reparație, se conciliază între părți conform Regulamentului de folosire a sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare.

38. Întreruperile în furnizarea apei și recepționarea apelor uzate ce depășesc termenele convenite și pentru care s-au înregistrat sesizări scrise din partea Consumatorului se analizează de Părțile contractante în cel mult șapte zile calendaristice de la adresarea Consumatorului.

39. Termenul pentru depunerea sesizării scrise de către Consumator este de maxim cinci zile de la data expirării termenului convenit pentru întreruperea respectivă.

40. Sesizarea Consumatorului privind întreruperile care au avut loc la furnizarea apei și recepționarea apelor uzate trebuie să fie însoțită de documente ce justifică cele reclamate de acesta, inclusiv volumul apei nefurnizat, prejudiciul cauzat și care demonstrează acțiunile

personalului Consumatorului pentru a limita efectele negative provocate de întreruperea în furnizarea apei.

Alte clauze

41. Dacă litigiile apărute nu pot fi soluționate pe cale amiabilă, părțile implicate în litigiu se pot adresa instanței judecătorești competente.

42. Părțile pot solicita rezilierea contractului în condițiile prevăzute de lege.

43. Anexa face parte integrantă din prezentul contract.

44. Contractul încheiat de părți pe baza contractului – cadru poate fi prelungit sau modificat cu acordul părților prin acte adiționale.

45. Clauze speciale: _____

46. Contractul a fost întocmit în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte contractantă.

47. Contractul de furnizare (vânzare) a apei și recepționare a apelor uzate a fost încheiat pe o perioadă de (1....5 ani)

Furnizorul _____

Consumatorul _____

Anexa 2. Model: Delimitarea proprietăților dintre Furnizor și Consumator

Anexă
la Contractul-cadru
de furnizare a apei potabile
și de recepționare a apelor uzate

Delimitarea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă
și de canalizare între Furnizor și Consumator.

Caracteristicile dispozitivelor de măsurare

1. Denumirea Consumatorului _____

2. Denumirea locului de amplasare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare ____

(strada, adresa)

3. Alimentarea cu apă _____ se face din _____
(potabilă, tehnică)

(se indică amplasamentul sistemului comunal de alimentare cu apă)

4. Instalarea în amonte de la hotarul de delimitare aparțin Furnizorului, iar cele în aval - Consumatorului.

Hotarul de delimitare este situat _____

(se stabilește potrivit situației concrete)

la armăturile de separare ____ Armăturile de separare, inclusiv elementele de îmbinare cu conductele aferente, aparțin Furnizorului. Delimitarea se face la perechea de flanșe în aval de separare,

la peretele exterior al clădirii:

la hotarul teritoriului ce aparține Consumatorului _____

5. Locul de montare a dispozitivelor de măsurare a consumurilor de apă _____

6. Caracteristicile dispozitivelor de măsurare a consumurilor de apă _____

7. Schema rețelelor de alimentare cu apă în amonie și în aval de hotarul de delimitare se anexează la contract.

8. Delimitarea instalațiilor de canalizare se face

la primul cămin de pe racord (după direcția mișcării apelor uzate);

la hotarul teritoriului ce aparține Consumatorului;

la căminul de racordare;

la limita stației de pompare a apelor uzate ce se află la balanța _____

9. Locul de montare a dispozitivelor de măsurare a volumului de ape uzate recepționat de la Consumator _____

10. Caracteristicile dispozitivelor de măsurare a volumului de ape uzate _____

11. Schema modificărilor de canalizare în amonie și în aval de hotarul de delimitare se anexează la contract.

12. În cazul modificării caracteristicilor dispozitivelor de măsurare, pentru decontări se vor perfecta actele adiționale corespunzătoare.

Consumatorul _____

Furnizorul _____

Anexa 3. Model: Contractul privind alimentarea cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative (încăperi locuibile din cămine)

Prezentul contract este coordonat cu Serviciul Standardizare și Metrologie al Republicii Moldova (nr. 25 din 24.10.2006) în conformitate cu prevederile art.4 alin.(6) al Legii privind protecția consumatorilor Nr.105-XV din 13.03.2003

C O N T R A C T

privind alimentarea cu apă potabilă a apartamentelor din blocurile locative (încăperile locuibile din cămine)

„_____” Nr.____ or.Dondușeni

Consumatorul _____

(proprietarul, chiriașul sau arendașul apartamentului (încăperii locuibile din cămin), domiciliat pe str. _____ posesor al buletinului de identitate seria _____ Nr. _____ emis de ofi-

ciul _____ la data de _____ pe de o parte și Furnizorul **ÎM „Apă-Canal” or.Dondușeni** în persoana managerului-șef, dlui Mihail Josan pe de altă parte am încheiat prezentul contract asupra următoarelor :

I. OBIECTUL CONTRACTULUI

1. Prezentul contract reglementează relațiile dintre Consumator și Furnizor (gestionar) în procesul de alimentare cu apă potabilă și evacuarea apelor uzate.

II. OBLIGAȚIILE FURNIZORULUI (GESTIONARULUI)

2. Furnizorul (gestionarul) este obligat :

a) să alimenteze Consumatorul fără întreruperi cu apă potabilă în volumul necesar și de o calitate bună, ce corespunde Standardului GOST-2874-82 „Apă potabilă. Necesitățile igiene și controlul calității” la tarifele :

- pentru apa potabilă _____ lei pentru 1 m3

- pentru evacuarea apelor uzate _____ lei pentru 1 m3

b) să calculeze plata pentru volumul de apă consumată în perioada de verificare a contoarelor sau în cazul deteriorării acestora din motive ce nu pot fi imputate Consumatorului, reieșind din volumul mediu lunar înregistrat în ultimele 3 luni până la verificare, (deteriorare)

c) să calculeze plata pentru serviciile prestate în modul stabilit Consumatorului, ce nu dispune de contor, în cazul în care contorul a fost deteriorat din vina Consumatorului și el nu a informat operativ Furnizorul. În cazul în care Furnizorul a fost informat operativ

despre deteriorare, plata se va calcula conform prevederilor subpunctului (b) al prezentului capitol
d) să prezinte în termen de 15 zile Consumatorului informațiile solicitate privind modul de calculare a plății pentru serviciile comunale de alimentare cu apă potabilă și evacuarea apelor uzate, precum și modificarea tarifelor pentru serviciile prestate

e) la solicitarea orală sau scrisă a Consumatorului să se prezinte în termenul indicat în cerere pentru a monta, a demonta, recepționa sau sigila contoarele de apă potabilă, precum și pentru recepția și sigilarea acestora după reparație sau verificare

f) să deconecteze unele bransamente de alimentare cu apă din apartamente (încăperi locuibile din cămine) de la sistemul de alimentare cu apă potabilă, la solicitarea Consumatorului, în termenul stabilit în cerere

g) să elibereze Consumatorului, gratuit chitanța de plată

i) să informeze în termenul stabilit (cu 2 zile înainte) Consumatorul despre data și ora demontării contoarelor din apartamente (încăperi locuibile din cămine) în scopul verificării lor metrologice

î) să prezinte la solicitarea Consumatorului informația despre conformitatea apei cu cerințele documentelor normative.

III. OBLIGAȚIILE CONSUMATORULUI

3. Consumatorul își asumă următoarele obligațiuni :

a) să achite plata pentru serviciile prestate în luna precedentă până la data de 15 a lunii următoare

b) să întrețină în stare de funcționare contoarele instalate, precum și rețelele de alimentare cu apă potabilă din apartamente (încăperi locuibile din cămine)

c) să anunțe Furnizorul (gestionarul) despre deteriorarea contorului într-un termen cât mai scurt posibil (cel mult 24 ore)

d) să asigure accesul reprezentantului Furnizorului (gestionarului), la prezentarea legitimației, între orele 8.00 – 19.00 în apartament (încăpere locuibilă din cămin) pentru deconectarea contorului în scopul verificării metrologice, efectuarea controlului privind înscrierea indicațiilor și starea tehnică a contoarelor și a rețelelor de alimentare cu apă din apartament (încăpere locuibilă din cămine), dacă Furnizorul (gestionarul) a coordonat în prealabil (cu 2 zile înainte) data și ora vizitei.

IV. DREPTURILE FURNIZORULUI (GESTIONARULUI)

4. Furnizorul (gestionarul) este în drept :

a) să acționeze în judecată Consumatorul în cazul neachitării de către acesta a plății pentru serviciile consumate timp de 3 luni, precum și în scopul suspendării acțiunii contractului pe perioada achitării datoriilor

b) să prezinte spre plată Consumatorului suma calculată în modul stabilit de Regulamentul cu privire la modul de prestare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea

apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la / reconectării la sistemele de alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului RM Nr.191 din 19.02.2002.

V. DREPTURILE CONSUMATORULUI

5. Consumatorul este în drept :

a) să invite reprezentantul Furnizorului (gestionarului) pentru a sigila contorul, b) să solicite de la Furnizor (gestionar) aprovizionarea neîntreruptă cu apă potabilă, de calitate conform documentelor normative în vigoare, precum și întocmirea actului despre întreruperile în alimentarea cu apă pentru recalcularea plății conform clauzelor stipulate în prezentul contract

c) în caz de nerespectare a condițiilor contractuale, să solicite reducerea plăților pentru serviciile prestate în conformitate cu prevederile p.2, lit.(f) al prezentului contract.

VI. CONDIȚII SPECIALE

6. Prezentul contract este încheiat pe un termen de 2 ani, fiind întocmit în două exemplare identice, câte un exemplar pentru fiecare parte.

7. Contractul se consideră prelungit pe încă un termen, în cazul în care nici una din părți, timp de o lună, până la expirarea termenului nu și-a declarat intenția de a-l rezilia.

8. Contractul intră în vigoare la data semnării lui.

9. Litigiile dintre părți privind clauzele prezentului contract se soluționează pe cale judiciară.

10. La contract se anexează :

a) actul privind montarea și punerea în aplicare a contorului (dacă lucrările au fost executate)

b) fișa contorului (dacă este contor)

c) chitanța de plată.

11. Clauze speciale _____

VII. CONDIȚIILE DE REZILIERE A CONTRACTULUI

12. Contractul poate fi reziliat la solicitarea Furnizorului (gestionarului) în cazurile :

- eliberării apartamentului/încăperii locuibile din cămin de către Consumator

- neachitării plății pentru apa consumată pe o perioadă ce depășește 3 luni, conform

Deciziei instanței de judecată

- nerespectării clauzelor contractuale.

13. Contractul poate fi reziliat și la solicitarea Consumatorului, în cazul în care Furnizorul (gestionarul) nu respectă condițiile lui. (P.13 modificat prin Hotărârea Guvernului Nr.1339 din 15.10.2002).

14. În relațiile lor, părțile se vor conduce de actele legislative și normative ale R.Moldova în vigoare.

ADRESA PARTILOR

FURNIZOR

ÎM „Apă-Canal” or.Dondușeni

or.Dondușeni

str.Independenței 27

c/f – 1004604000366

Manager-șef ÎM „Apă-Canal”

CONSUMATOR

or.Dondușeni

str._____

IDNP_____

Anexa 4. (STATELE DE PERSONAL) Schema personalului cu salariul lunar și tarifar pe Î.M. "Apă-Canal" or. Dondușeni începând cu 01.01.2014

„A P R O B A T”
Managerul-șef ÎM „Apă-Canal”
 _____ **M.Josan**
 ÎM „Apă-Canal” or.Donduseni
 IDNO - 1004604000366

SCHEMA PERSONALULUI
CU SALARIUL LUNAR SI TARIFAR PE ÎM „APĂ-CANAL”
or.DONDUSENI ÎNCEPÎND CU 01.01.2014

Funcția	Numărul de unități	Grila de salariu	Grila de salariu/oră
Aparatul administrativ			
Manager-șef	1	7150	
Inginer-șef	1	4800	
Contabil-șef	1	4800	
Contabil-casier	1	3000	
Economist (direct manager)	1	3450	
Inspector SC, dactilografă	1	2500	
Electrician	0,5	800	
Jurist	0,5	1100	
Administrator de rețea	1	1300	
Secția comercializare			
Șef secție	1	3450	
Maistru deservirea rețelelor ingineresti interioare	1	2750	
Controlor (6)	3,5	2000	
Operator evidența, calcularea și achitarea serviciilor comunale	1	2500	
Lăcătuș	2	2200	
Personalul de deservire			
Paznic (se ocupă ingineri)	3	1600	
Deriditătoare	1	1100	
Fochist	0,5	550	
Bulduzerist, excavatorist cat.VI	1	2200	13,02
Sectorul de alimentare cu apă și canalizare			
Maistru (șef secție) apă	1	3450	
Operator - lacatus cat.III	2/1	2080	9,11

mbr. rețea

Lăcătuș la stația de epurare cat.V	1	1980	11,72
Lăcătuș cat.V	3-5	1980	11,72
Mașinist la stația de pompare a apelor reziduale cat.V	1,5	1980	11,72
Lăcătuș cat.VI	4	2200	13,02
Sectorul transport			
Tractorist T-25 cat.IV	2	1760	10,41
Tractorist MTZ-80	1	1760	10,41
Conducător auto automobilul de asanizare	0,5	1056	12,50
Conducător auto containerovoz	0,6	1267	12,50
Conducător auto a automobilului pentru evacuarea deșeurilor menajere	0,4	845	12,50
Sectorul salubritate și amenajarea teritoriului			
Maistru	1	3300	
Hamal cat.VI	4	2200	13,02
Muncitor la amenajarea orașului	10	1100	
Muncitor la cimitirul nou	2	1100	
Muncitor la gunoiștea orașenească	2	1100	
Sectorul construcții și reparații			
Locuitorul șefului pe lucrări de construcție și mecanizare	1	4500	
Constructor	3	3782,27	
Electrosudor	2	3782,27	

ECONOMISTA

V.BOTNARIUC

*Inregistrat la
STM Dondușeni
nr. 13 din 11.02.2014*

Anexa 5. Lista personalului scriptic la 01.06.2014

LISTA PERSONALULUI SCRIPTIC LA 01.06.2014			
			studii / funcția
(251)	1. Josan Mihail	- 08.11.1958	- mold / super / 2
2.28.70	2. Uncu Valeriu	- 04.12.1964	- mold / super / 1/2
2.47.40	3. Popescu Ala	- 02.06.1959	- mold / contabil / super
2.45.47	4. Paustovschi Natalia	- 07.08.1962	- mold / Contabil / -11
2.45.47	5. Botnariuc Valentina	- 02.12.1956	- ucrain / econo / -11
2.28.70	6. Gordășevici Lilia	- 15.07.1976	- mold / inspect.RU / medic
2.47.40	7. Șeocaliuc Maria	- 14.03.1965	- ucrain / șefecomb / medic
2.42.40	8. Moroz Nadejda	- 27.09.1956	- rus / operator / comb
	9. Gropa Lilia	- 29.09.1960	- mold / combolor / -11
	10. Mereuța Larisa	- 08.10.1978	- mold / combolor / super
	11. Ciornii Zinaida	- 30.08.1959	- mold / combolor / medic
	12. Șerbala Vitalie	- 26.05.1957	- mold / meștru / șef. combolor / medic
	13. Dudun Piotr	- 04.11.1951	- ucrain / meștru aped-comput
	14. Căteruba Semion	- 22.02.1961	- ucrain / lăcătuș / specialist
	15. Nevuțchi Daniel	- 03.07.1981	- mold / -11 / -11
	16. Băsu Alexandru	- 17.06.1964	- mold / -11 / -11
	17. Costișin Alexandr	- 29.09.1955	- ucrain / operator aped-comb
	18. Solomca Eduard	- 17.05.1973	- mold / meștrist
	19. Grama Radu	- 09.05.1970	- mold / operator
	20. Tîncu Igor	- 10.12.1978	- mold / lăcătuș
	21. Căvrișciuc Alexandru	- 29.05.1993	- ucrain. / loc
	22. Galub Alexandr	- 29.05.1987	- rus / -11
	23. Dăvgani Serghei	- 29.10.1976	- rus / -11
	24. Ciuina Valeriu	- 25.11.1951	- mold / -11 / -11
	25. Ișpiciuc Evgheni	- 11.01.1974	- mold / -11 / -11
	26. Bailean Piotr	- 02.07.1954	- mold / -11 / -11
	27. Tamazlicari Alexandru	- 10.08.1956	- mold / -11 / -11
	28. Cazac Valentin	- 14.04.1957	- mold / meștru / super
	29. Guzun Vasile	- 21.09.1959	- mold / meștritor / comb
	30. Tejan Anton	- 20.02.1950	- mold / pens. / hanel
	31. Cătu Anatolii	- 13.03.1959	- mold - eliberat
	32. Teaciuc Elisaveta	- 15.09.1962	- ucr. / muncitara
	33. Pui Sergiu	- 02.10.1974	- mold / hanel
	34. Cebotari Nadejda	- 16.04.1958	- mold / muncitara
	35. Botnari Liuba	- 27.07.1954	- mold / pens. / -11
	36. Bașmacov Vladislav	- 03.11.1975	- rus / operator
	37. Biriiac Raisa	- 01.11.1950	/ muncitor pens.
	38. Romaniuc Ivan	- 06.01.1942	/ pens. / muncitor

39. Bejenari Mihail	- eliberat	- 29.01.1941	- ucrain.	1	
40. Cuvila Valentina		- 27.07.1968		munat-spec	
41. Cebotari Mihail		- 09.02.1970	- mold	1	normal - -
42. Andronic Maria		- 14.06.1954	- mold	1	munat - -
43. Rotari Igor		- 01.01.1971	- ucrain	1	munat - -
44. Babara Victor		- 02.06.1956	- mold	-	- - -
45. Chisca Ivan	eliberat	- 11.09.1952			
46. Dudic Gheorghe		- 23.08.1952	- mold	1	staf epur speciale spec
47. Tirtan Vitalie		- 07.10.1965	- mold	1	conduc auto - -
48. Solda Vitalii		- 18.09.1982	- mold	1	epurator - -
49. Gutu Efim		- 13.09.1958	- mold	1	epurator - -
50. Cotîndală Lilian		- 13.01.1973		1	factist sef pe melle proiectant
51. Damian Alexandru		- 03.12.1958		1	construc speciale
52. Demian Nicolae		- 01.02.1960		1	- - -
53. Pinzari Ghenadie		- 28.09.1984		1	epurator speciale
54. Vașciuc Stanislav		- 30.08.1978		1	- - -
55. Pădure Alexei		- 14.07.1964		1	construc - - -

Anexa 6. Fișa de post Contabil șef

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.

Обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины.

Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в республиканский, местный бюджеты, страховых взносов в государственные социальные и медицинские фонды, платежей в банковские учреждения.

Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы, за установлением товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок органи-

зации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий на предприятие.

Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат.

Принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства.

Участвует в оформлении материалов по недостаткам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

Принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Осуществляет контроль за проведением учетных операций с депозитными и кредитными договорами, ценными бумагами.

Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостатков, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив.

Участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации.

Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

Оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

Руководит работниками бухгалтерии.

ДОЛЖЕН ЗНАТЬ : законодательство о бухгалтерском учете, постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство, структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития, положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения, порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета, формы и порядок финансовых расчетов, методы экономического анализа хозяйственных резервов, порядок приемки оприходованных

вания, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей, правила расчета с дебиторами и кредиторами, условия налогообложения юридических и физических лиц, порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь, правила ведения инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей, порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности, правила проведения проверок и документальных ревизий, рыночные методы хозяйствования, законодательство о труде, правила и нормы охраны труда.

ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ. Высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж финансово-бухгалтерской работы, в том числе на руководящих должностях не менее 5 лет.

Anexa 7. Informația despre activitatea economico-financiară a ÎM "Apă-canal" Dondușeni pe anul 2013-2014

INFORMAȚIA
DESPRE ACTIVITATEA ECONOMICO-FINANCIARĂ A
ÎM „APĂ-CANAL” DONDUȘENI PE ANUL 2013 - 2014

Administrația ÎM „Apă-Canal” Dondușeni Vă prezintă darea de seamă pe perioada de activitate anului 2013.

Indicii economico-financiar	2012	2013	Devieri (+), (-)
1 Venitul total, mii lei	2512,5	3603,1	+1090,6
2 Cheltuleli, total, mii lei	2810,6	3769,3	+2987,7
3 Total, pierderi sau profit, mii lei	-298,1	-166,20	+131,8
4 Datoriile creditoare, lei	498514	735138	+236629
Inclusiv : - energia electrică	-	28387	+28387
- bugetul de stat	9900	33292	+23392
-fondul social, medicina asigurată	37417	58725	+21307
- salariul	313434	315318	+1884
4 Salariul calculat, lei	1202,546	1820403	+617857
5 Salariul achitat, lei	1350964	1818693	+467729
7 Salariul mediu pe întreprindere, lei	2088	2972	+884
8 Datoriile populației față de întreprindere, lei	175099	169881	-5213
Datoriile agenților economici față de întreprindere	54087	364946	+310859

Pe perioada anului 2013 colectivul întreprinderii a lucrat într-un ritm normal, avînd în vedere asigurarea orașului cu apă potabilă fără întreruperi, cu excepția cazurilor de avarie, evacuarea apelor reziduale și a deșeurilor menajere. S-a lucrat intens la lichidarea avariilor la sectorul de apeduct, mai ales în microraioul fabricii de zahăr unde traseul se exploatează din anii 1954 – 1957 și nu au fost efectuate reparații capitale nici odată.

Problemele cu care se confruntă întreprinderea sunt de mai mulți ani și anume :

- % mare a pierderilor de apă din microraioul fabricii de zahăr
- Mai mult de 80% din contoarele de apă instalate în apartamente sunt de clasa A, care sunt învechite și au o eroare mare
- e mică responsabilitatea cetățenilor pentru instalarea corectă a contoarelor de apă și verificarea metrologică a apometrelor

- neachitarea la timp a plății pentru serviciile prestate de către populație, care constituie 20% și agenții economici
- majoritatea cetățenilor din sectorul particular al orașului refuză utilizarea serviciilor de salubritate și preferă să arunce deșeurile la marginea orașului, ceea ce cauzează probleme atât sănătății oamenilor, cât și mediului înconjurător.

Cea mai mare problemă este datoria la salariu față de angajații întreprinderii, fapt ce duce după sine la lipsa specialiștilor calificați și în număr suficient. Fluxul de cadre este foarte mare.

În anul 2014 vor fi finalizate lucrările care au demarat în anul 2008 conform proiectului de reconstrucție a sistemului de aprovizionare cu apă.

Altă problemă majoră este calitatea apei potabile din microraioul fabricii de zahăr. La acest capitol se conlucrează neîntre rupt cu Primăria or.Dondușeni pentru a găsi sursele financiare necesare pentru a fi schimbat sistemul central de apeduct cu o lungime de circa 2 km și modernizarea stației de pompare a apei potabile, fapt ce va permite micșorarea considerabilă a energiei electrice cheltuite pentru pompare, micșorarea pierderilor mari în acest microraiou și aprovizionarea cu apă potabilă calitativă 24h din 24 h.

În anul 2013 în acest microraiou a fost efectuată reparația capitală a stației de pompare a apelor reziduale, care era într-o stare avariată și prezintă pericol atât pentru exploatare, cât și pentru populație, în cazul inundației și devărsării la suprafață a acestor ape. Tot în 2013 a fost reparat traseul de apeduct la fântina arteziană nr.10 cu o lungime de 150 m, iar în anul 2014 se va construi o linie electrică de 10 kw, ce va alimenta cu energie electrică stația de pompare a apei potabile.

O provocare-chee pentru ÎM „Apă-Canal” or.Dondușeni este dezvoltarea infrastructurii de gestionare a deșeurilor în oraș, cu îmbunătățirea calității serviciilor de salubritate.

Pînă în 2017 în orașul Dondușeni vor fi asigurate condiții de acces la serviciile sigure de salubritate pentru 100% din populația orașului.

Planuri de lucru avem suficiente și vom putea le implimenta dacă vom fi susținuți efectiv de către Consiliul local.

**MANAGER-ȘEF
ÎM „APĂ-CANAL”**

M.JOSAN

Anexa 8. Date primare pentru calculul indicatorilor de eficiență a resurselor umane

Date primare	2011	2012	2013	Date primare	2011	2012	2013
Venituri din vânzări net total, mii lei				Nr lucratori apa canalizare (inclusiv administrativ)			
Venituri din vânzări net apa canalizare, mii lei				Nr. total muncitori apă-canalizare			
Volum de vânzări, mii m3 (apa canalizare)				Total costul vânzărilor apa canalizare, mii lei			
Nr. angajați				Total cheltuieli cu personalul, mii lei			
Nr. personal administrativ				Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare, mii lei (muncitori)			

Date primare	2014
Nr. abonați (inclusiv apa-canalizare)	
Nr. angajați sect. Realizare, și ghișeul	
Nr. muncitori necalificați	
Nr. personal administrativ apa canalizare	
Nr. total muncitori apa canalizare	

Sursa: ÎM „Apă-Canal Dondușeni”

Anexa 9. Metodologia de calcul a indicilor agregati

Pasul. 1. Un prim pas în determinarea indicilor agregati îl reprezintă *gruparea* indicatorilor de performanță în funcție de categoria de care aparțin, respectiv, manageriali sau operaționali. Astfel, fiecare indice parțial al categoriei se va calcula integrând indicatorii specifici domeniului.

Pasul. 2. Normalizarea/transformarea indicatori specifici domeniului în *indici parțiali / specifici domeniului* în vederea *asigurării comparabilității*. În funcție de tipul de indicatori și de obiectivele urmărite, metoda de *normalizare a indicilor* se poate efectua astfel:

- Pentru indicii descendenți vom utiliza relația:

$$X'_i = \frac{X_{MAX} - X_{nivel\text{inregistrat}}}{X_{MAX} - X_{MIN}}$$

- Pentru indicii ascendenți vom utiliza relația:

$$X''_i = \frac{X_{MIN} - X_{nivel\text{inregistrat}}}{X_{MIN} - X_{MAX}}$$

În acest mod, indicii agregati rezultați sunt *transpuși pe o scală cu intervalul de variație [0 – 1]*.

Pasul. 3. Următoarea etapă constă în obținerea *indicilor agregati pe categorie* ai fiecărui operator, prin sistematizarea mai multor indici parțiali, integrând astfel perspective multiple în evaluarea fiecărei categorii.

$$I_g = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}$$

Pasul. 4. Deoarece s-a considerat că cele două categorii de indicatori de performanță respectiv, managerială și operațională, au pondere egală, urmează calcularea indicelui de performanță agregat, ca medie a indicilor agregati ai celor două categorii, pentru fiecare operator.