



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DIAGNOSTIC ȘI PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ÎM Direcția Producție Apă -Canal ANENII NOI

2015



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

INIȚIATORII PROIECTULUI

AUTORITĂȚILE
PUBLICE LOCALE

LGSP
(USAID Moldova)

În cadrul Acordului de Asistență încheiat între
USAID și Guvernul Republicii Moldova



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

SCOPUL ANALIZEI- DIAGNOSTIC

EVALUAREA PERFORMANTELOR
ACTUALE ALE OPERATORILOR LOCALI
DE SERVICII DE UTILITATE PUBLICĂ ÎN
CONTEXTUL CADRULUI DE ACTIVITATE
A ACESTUIA

SCOPUL PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

OFERIREA UNOR RECOMANDĂRI
GENERALE PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ȘI
DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII
ÎNTRINDERII



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

MANAGEMENT

Puncte forte:

- ✓ Planuri anuale de activitate, sistem de raportare intern (dări de seamă regulate, pe sectoare)
- ✓ Planificarea strategică este efectuată cu implicarea Fondatorului

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță)
- ✓ Lipsa Organigramei și a Regulamentelor interne pe fiecare sector
- ✓ Lipsa unei strategii integrate pe întreprindere sau cel puțin a unei strategii sectoriale
- ✓ Lipsa practicii de raportare regulată pe interior în formă scrisă
- ✓ Raportul 1 muncitor/0,43 unități din aparatul administrativ și auxiliar este disproporțional și implică cheltuieli nejustificate

RESURSE UMANE

Puncte forte:

- ✓ Ridicarea competenței angajaților prin instruirile organizate de AMAC
- ✓ Gradul înalt de acoperire cu personal (doar 2 posturi vacante)

✓ Statele de personal elaborate, care distribuie angajații pe sectoare, secții și categorii, cu specificarea salariilor de funcție și adaosurilor lunare

- ✓ Lipsa datoriilor la achitări salariale

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem clar de motivare în baza anumitor indicatori de performanță
- ✓ Reticența personalului vîrstnic la implementarea noilor tehnologii și practici de producere și comunicare (actualmente 65 % cu vîrsta peste 55 de ani)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

• Oportunități:

- ✓ Implementarea proiectelor investiționale preconizate
- ✓ Sporirea calității serviciilor prestate populației

• Amenințări:

- ✓ Riscul de neacoperire cu personal tînăr și calificat (actualmente 65 % cu vîrsta peste 55 de ani)
- ✓ ÎM nu are identificați potențiali investitori pentru realizarea obiectivelor strategice primordiale (construcția unei noi stații de epurare)

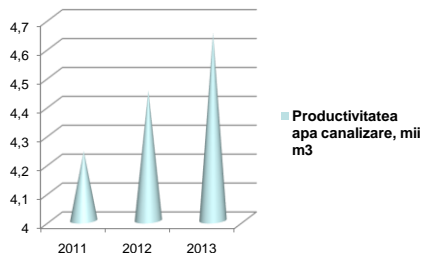
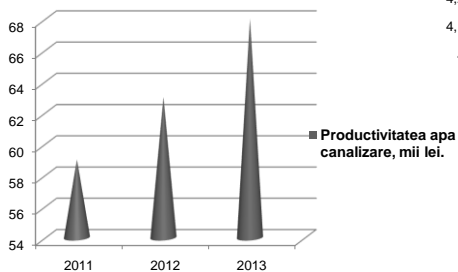


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE

Productivitatea apă canalizare, mii lei/mii m3

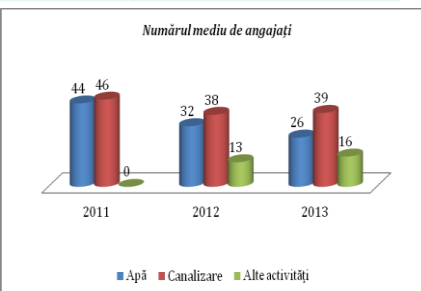
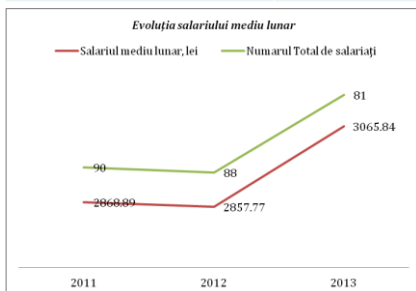


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Salariul mediu lunar, lei

2011	2012	2013
2868.89	3029.92	3065.84





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Formalizarea sistemului de planificare strategică	Echipă strategică, ședințe interne (misiune, viziune, obiective prioritizate)	
	Corelarea obiectivelor ÎM cu Strategia de dezvoltare a localității	
	Elaborarea Planului strategic de dezvoltare (model recomandat)	
	Aprobarea Planului strategic la CO	
	Elaborarea planurilor de acțiuni pe fiecare obiectiv (model)	
	Prezentarea Planului strategic către angajați și repartizarea responsabilităților	
	Ajustarea Planului investițional (prioritizarea direcțiilor de investire în raport cu obiectivele strategice), analiza eficienței investițiilor (model, exemple indicatori)	
Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	Revizuirea și ajustarea Statelor de personal	
	Elaborarea organigramei (model); prezentarea organigramei tuturor angajaților.	
	Actualizarea fișe de post - personal administrativ; elaborarea fișe de post – muncitori; prezentarea pentru angajați (model recomandat).	
	Elaborarea Regulamentelor interne, procedurilor pe sectoare (model).	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Formalizarea sistemului de raportare, evidență și control	Revizuirea rapoartelor interne (lista de rapoarte recomandate).	
	Elaborarea Programului de raportare consolidat (model recomandat).	
	Includerea tipurilor de rapoarte în fișele de post.	
	Elaborarea rapoartelor economice consolidate (date comparative cu anii precedenți, argumentarea abaterilor de la plan) (modele).	
	Implementarea sistemului de raportare (șabloane electronice). Desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne . Implementarea programului sistematic de control.	
Automatizarea sistemului informațional	Suplینirea și înlocuirea computerelor; instruirea angajaților.	
	Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor (program de evidență a consumatorilor persoane fizice și juridice; sistema automatizată de citire a datelor de pe contoare; etc.). Automatizarea secțiilor prin sisteme intranet și internet.	
	Crearea metodologiei unice de acumulare a datelor pentru raportare .	
	Achiziționarea GIS “Geographical Information System”	
	Achiziționarea programului de evidență a personalului.	
Ajustarea 1 C conform specificului activității.		



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Elaborarea și implementare a sistemului de planificare a resurselor umane	Elaborarea Strategiei de resurse umane (model).	
	Perfectarea Contractului de muncă a Directorului.	
	Elaborarea Politicilor de personal (Politica de recrutare și selecție, instruire-dezvoltare, motivare, evaluare și atestare).	
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate și necesarul de personal conform normativelor.	
	Colaborarea în procesul de recrutare cu Instituțiile de învățământ din localitate.	
	Plasarea anunțurilor de angajare.	
Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță	Analiza eficienței resurselor umane (exemple de indicatori).	
	Fortificarea culturii de leadership; elementelor de cultură corporativă, crearea Codul de conduită (model); acțiuni de formare a echipei (teambuilding).	
	Elaborarea indicatorilor de performanță în apă-canalizare pentru fiecare post; desemnarea responsabililor de îndeplinirea indicatorilor (tipuri de indicatori).	
	Elaborarea Regulamentului de salarizare și motivare a angajaților în baza indicatorilor de performanță (model).	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Crearea sistemului de formare profesională și atestare a personalului	Estimarea necesarului de ridicare a calificării profesionale.	
	Elaborarea Regulamentului de instruire a angajaților (model).	
	Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare cu buget pe fiecare tip de instruire (model).	
	Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților și fișelor de atestare (model Regulament, model fișe atestare).	
	Formarea Comisiilor de atestare și Planului de atestare anual.	
	Efectuarea instruirilor interne și externe (lista cu instruirii recomandate).	
Asigurarea condițiilor de muncă corespunzătoare	Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între generații.	
	Procurarea echipamentelor și uniformelor de protecție	
	Încheierea Contractului cu companie de asigurare pentru accidente de muncă	
	Organizarea instruirilor sistematice și planificate în securitatea muncii	
	Amenajarea camerelor de odihnă, grupului sanitar pentru muncitori	
	Asigurarea salariului de bază de 1650 lei pe lună conform HG299 din 23.04.14	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII

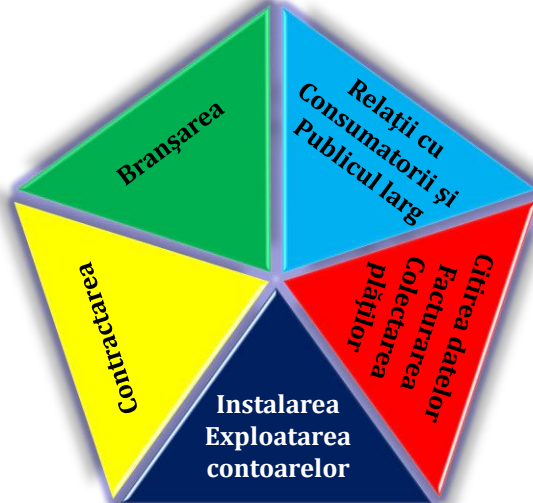


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DE MARKETING

Politică de lucru cu utilizatorii





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Perfecționarea sistemului de contorizare	Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor
	Achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea contoarelor din contul operatorului
Perfecționarea procedurii de branșare	Desemnarea echipei responsabile de branșare / racordare
Limitarea cazurilor de conectare neautorizată	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de branșare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și/sau de canalizare ale consumatorilor
Perfecționarea sistemului de contractare	Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii
	Revizuirea modelului contractului de prestare a serviciilor
Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor și a creanțelor restante	Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii
	Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator
	Integrarea programului de evidență a consumatorilor cu softul de evidență contabilă
Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg	Întocmirea planului de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
	Crearea unui centru unic de deservire a consumatorilor
	Deținerea Registrului de reclamații la un loc vizibil
	Crearea unei pagini separate a operatorului pe site-ul oficial al Primăriei
	Crearea unui web-site corporativ al operatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MANAGEMENT FINANCIAR



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

ANALIZA FINANCIARĂ



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

ANALIZA FINANCIARĂ



Informația este formată și păstrată pe suport de hârtie. La moment întreprinderea nu dispune de o bază de date automatizată pe un sistem contabil (cum ar fi 1C – Contabilitate, Cont real etc.) însă la moment pentru evidența debitorilor întreprinderea utilizează un sistem automatizat de evidență elaborat de InfoStar Grup.

La sfârșitul fiecărui an se întocmește Business Planul pentru următorul an calendaristic, în baza informației anilor precedenți din rapoartele financiare și din contabilitatea de gestiune. Business Planul este aprobat de către Directorul ÎM Direcția de Producere „Apă-Canal” Anenii Noi și de Primarul orașului Anenii Noi

La elaborarea Business Planului se întocmesc prognozele pe:

- cantitatea de apă captată pentru următorul an;
- volumul apelor uzate ce urmează a fi evacuate prin sistemul de canalizare;
- se planifică consumul specific pentru 1 m³ de apă livrată sau de ape reziduale evacuate;
- veniturile din principalele servicii prestate și costul vânzărilor;
- se calculează profitul planificat;
- se stabilește planul de măsuri ce trebuie îndeplinit, perioada de realizare a acestora și persoana responsabilă, urmat de efectele benefice generate;

Acționarilor întreprinderii

Organelor financiare

Alți beneficiari externi



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Analiza bilanțului

ACTIVE	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale							0,00%	0,00%	0,00%
Active materiale	21 730,3	20 696,6	19 968,6	100%	95,2%	91,9%	93,2%	92,4%	91,8%
Active financiare TL							0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	21 730,3	20 696,6	19 968,6	100%	95%	91,9%	93,2%	92,4%	91,8%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	385,6	363,2	440,4	100%	94%	114,2%	1,7%	1,6%	2,0%
Creanțe pe termen scurt	1 193,4	1 316,2	1 327,6	100%	110%	111,2%	5,1%	5,3%	6,1%
Mijloace bănești	10,1	16,9	5,6	100%	167%	55,3%	0,0%	0,1%	0,03%
Alte active curente	8,8	8,1	8,0	100%	92%	90,4%	0,0%	0,04%	0,04%
Total Active Curente	1 597,9	1 704,3	1 781,6	100%	107%	111,5%	6,8%	7,6%	8,2%
TOTAL ACTIVE	23 328,1	22 400,9	21 750,2	100%	96,0%	93,2%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVE									
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	1,5	1,5	1,5	100%	100,0%	100,0%	0,01%	0,01%	0,01%
Rezerve previz. de statut	27 197,1	27 197,1	27 197,1	100%	100%	100,0%	116,6%	121,4%	125,0%
Profit nerepartizat	(7 091,7)	(8 680,5)	(9 198,7)	100%	78%	70,3%	-30,4%	-38,8%	-42,3%
Total Capital Propriu	20 106,9	18 518,1	18 000,0	100%	92%	89,5%	86,2%	82,7%	82,8%
DATORII PE TL									
Datorii financiare TL							0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate			237,3				0,0%	0,0%	1,1%
Total DATORII PE TL			237,3				0,0%	0,0%	1,1%
DATORII PE TS									
Datorii comerc. pe TS	169	480,7	393,7	100%	284%	232,8%	0,7%	2,1%	1,8%
Datorii pe TS calculate	3 052,1	3 402,2	3 119,2	100%	111%	102,2%	13,1%	15,2%	14,3%
Total Datorii pe TS	3 221,2	3 882,8	3 512,9	100%	121%	109,1%	13,8%	17,3%	16,2%
Total PASIVE	23 328,1	22 400,9	21 750,2	100%	96%	93,2%	100,0%	100,0%	100,0%

□ Patrimoniului întreprinderii ÎM Direcția de Producere „Apă-Canal” Anenii Noi a scăzut cu 1 577,94 mii. lei sau cu 6,8%. Acest fapt se datorează în mare măsură scăderii valorii Activelor materiale cu 1 761,67 mii. lei sau cu 8,1% față de anul 2011.

□ Scăderea surselor de finanțare s-a produs pe seama pierderilor obținute pe parcursul anilor 2011-2012 care au dus la reducerea capitalului propriu de la 20 106,9 mii lei la 18 000 mii lei, o diminuare cu 10,5%.

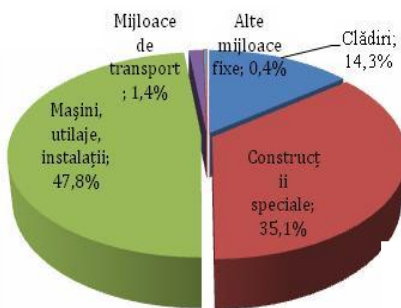
□ ÎM Direcția de Producere „Apă-Canal” Anenii Noi este supusă riscului de reducere a capitalului propriu, tot o dată s-e remarcă o înrăutățire a calității mijloacelor fixe prin creșterea gradului de uzură în valoarea acestora.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

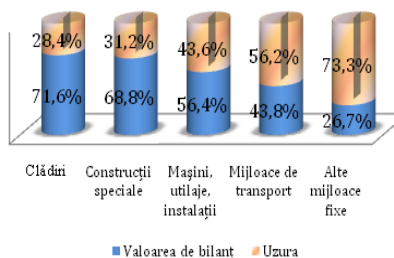
**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Mijloace fixe



➢ Cea mai mare pondere în totalul Mijloacelor fixe care în anul 2013 aveau o valoare de bilanț de 30 779 mii lei, o dețin valoarea mașinilor, utilajelor și instalațiilor de transmisie (48,3%) și clădirii (14,4%), mijloacele de transport și alte mijloace fixe au cea mai mică contribuție la formarea capitalului fix (1,4% și respectiv 0,4%);

Cel mai mare grad de uzură îl au mijloacele de transport (56,2%) și alte mijloace fixe; Cel mai redus grad de uzură îl au clădirile (28,4%), construcțiile speciale (31,2%) și mașinile, utilajele și instalațiile de transmisie (43,6%) care dețin și cea mai mare pondere în valoarea mijloacelor fixe, respectiv au cea mai mare influență asupra situației materiale a patrimoniului.





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Analiza rezultatelor financiare

	2011			2012			2013		
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	2011	2012	2013	Analiza pe verticală		
Vânzări nete	5.611,3	5.946,9	6.582,4	100%	106%	117%	100%	100%	100%
Apă	3.321,4	3.454,7	3.889,3	100%	104%	117%	59%	58%	59%
Canalizare	2.025,8	2.087,4	2.412,1	100%	103%	119%	36%	35%	37%
Alte activități	264,1	404,8	281,0	100%	153%	106%	5%	7%	4%
Costul vânzărilor	5.959,3	6.192,3	5.895,8	100%	104%	99%	106%	104%	90%
Apă	2.920,6	3.146,0	2.762,7	100%	108%	95%	88%	91%	71%
Canalizare	2.964,4	2.909,2	3.015,0	100%	98%	102%	146%	139%	125%
Alte activități	74,2	137,1	118,1	100%	185%	159%	28%	34%	42%
Profitul brut	-348,0	-245,4	686,6	100%	71%	-197%	-6%	-4%	10%
Alte venituri operaționale	195,7	156,0	125,5	100%	80%	64%	3%	3%	2%
Cheltuieli comerciale	117,3	91,7	87,2	100%	78%	74%	2%	2%	1%
Cheltuieli generale și administrative	1.171,6	1.194,6	1.229,7	100%	102%	105%	21%	20%	19%
Alte cheltuieli operaționale	8,8	465,0	16,1	100%	5273%	183%	0%	8%	0%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-1.450,1	-1.841,2	-520,7	100%	127%	36%	-26%	-31%	-8%
Rezultatul din activitatea de investiții	0,0	15,1	0,0				0%	0%	0%
Rezultatul din activitatea financiară	0,0	235,1	2,6	100%	23510200%	257000%	0%	4%	0%
Rezultatul din activitatea economico-financiară	-1.450,1	-1.591,1	-518,1	100%	110%	36%	-26%	-27%	-8%
Rezultatul excepțional: profit	0,0	23,0	0,0				0%	0%	0%
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-1.450,1	-1.588,8	-518,1	100%	110%	36%	-26%	-27%	-8%
Impozit pe venit	0,0	0,0	0,0				0	0	0%
Profit (pierdere) net	-1.450,1	-1.588,8	-518,1	100%	110%	36%	-26%	-27%	-8%

➤ Înregistrarea pierderilor din activitatea desfășurată se datorează în mare parte pierderilor din activitatea operațională cauzate de nivelul redus al profitului brut, care a înregistrat valori negative în anii 2011 (-348 mii lei) și 2012 (-245,4 mii lei) iar pentru anul 2013 s-a obținut un profit brut de 687 mii lei, și de cheltuielile generale și administrative, care constituie pe parcursul perioadei analizate cca. 20% din venitul din vânzări.

➤ Profit (pierdere) net factori pozitivi ce au generat în anul 2013 rezultatul net înregistrat este: 2013 sunt majorarea volumului veniturilor din vânzări cu 17% în și reducerea costului vânzărilor cu 1% în anul 2013 față de anul 2011.

➤ La fel ca factor negativ ce a influențat valoarea profitului brut se consideră valoarea costurilor vânzărilor, astfel activitățile care au costurile cele mai mari în vânzări sunt:

- Serviciile de canalizare la care costurile vânzărilor ating pe parcursul perioadei o valoare cu 46% în anul 2011 și cu 25% în anul 2013 mai mare decât veniturile din vânzări obținute din prestarea serviciilor de canalizare;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**

Analiza rezultatelor financiare



➤ Veniturile obținute din vânzarea serviciilor de canalizare se află în continuă creștere datorită majorării tarifului mediu la aceste servicii, iar după adoptarea noilor tarife acestea s-au majorat cu aproape 53% pentru anul 2013 față de anul 2011.

➤ Volumul apei consumate a scăzut, iar veniturile obținute din vânzarea acesteia se află în continuă creștere datorită faptului că a avut loc majorarea tarifului mediu la apa livrată consumatorilor casnici de la 9,84 lei/m³ în anul 2011 la 12,57 lei/m³ în anul 2013;

➤ Din data de 11 septembrie 2012 au fost adoptate noi tarife pentru serviciile de alimentare cu apă și pentru canalizare.

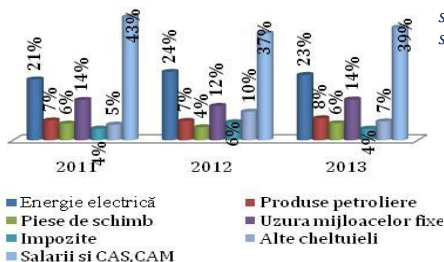


Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE

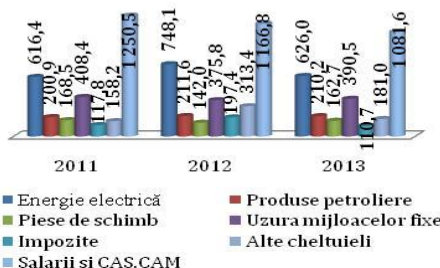
Structura și evoluția costului vânzării la apă

Structura, %



□ Principali factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv, și cheltuielile salariale (fondul social și medical).

Evoluția, mii lei



□ În anul 2013, în secția de aprovizionare cu apă erau angajați 26 muncitori direcți la producere cu un salariu mediu calculat de 3 467 lei/lună/persoană, inclusiv fondul social și medicina. Salariul mediu calculat pe perioada de analiză este în creștere în anul 2013 față de anul 2011 cu 883 lei iar față de anul 2012 cu 428 lei.

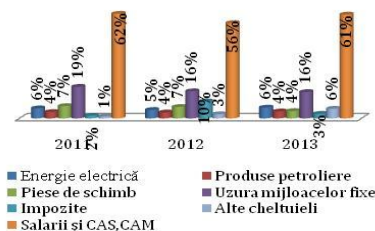


Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE

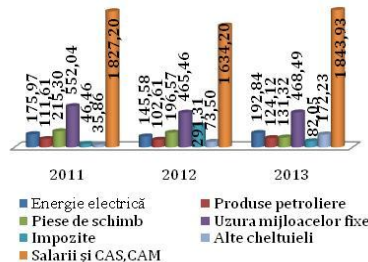
Evoluția costului vânzării la serviciile de canalizare

Structura, %



□ 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.

Evoluția, mii lei



□ Principali factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare sunt salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical), uzura mijloacelor fixe și mai apoi energia electrică. În perioada analizată cheltuielile salariale fluctuează datorită:

numărului de salariați scade de la 46 în anul 2011 la 38 în anul 2012 și la 39 în anul 2013, angajați în activitatea de servicii de canalizare;

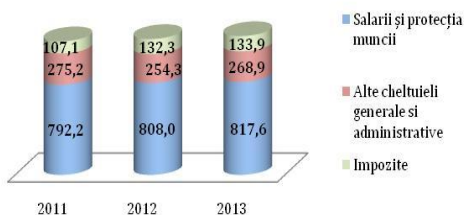
majorarea salariilor lunare de la 3 310 lei în anul 2011 la 3 584 în 2012 și la 3 940 lei în anul 2013.



Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE

Evoluția, mii lei



□Evoluția cheltuielilor generale și administrative, înregistrează o dinamică ascendentă comparativ cu anii precedenți și cu valoarea și volumul vânzărilor.

□Cheltuielile general-administrative constituie 26% în anul 2011, 27% în anul 2012 și doar 8% în anul 2013 din venitul din vânzări.

□Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt salariile și impozitele salariale.

□Evoluția salariului se află în creștere față de anul 2011, acestea au crescut cu 3%.

□Personalul administrativ la ÎM Direcția de Producere „Apă-Canal” Anenii Noi” constituia 14 persoane în anul 2013, iar salariul mediu lunar calculat pentru acest personal constituia 4 866 lei/pers/lună.



Analiza indicatorilor economico-financiar

	limite	2011	2012	2013
PROFITABILITATEA				
Marja profitului brut (MPB)		-6,2%	-4,1%	10,4%
Marja profitului din activitatea operațională (MPO)		-25,8%	-31,0%	-7,9%
Marja profitului net (MPN)		-25,8%	-26,7%	-7,9%
Marja costului vânzărilor		106,2%	104,1%	89,6%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)		-7,2%	-8,6%	-2,9%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		-6,2%	-7,1%	-2,4%
LICHIDITATEA				
Rata lichidității curente (Current Ratio)	0,2-0,3	0,5	0,44	0,51
Rata lichidității rapide (Quick Ratio)	0,7-1,0	0,38	0,35	0,38
Rata lichidității absolute (Cach Ratio)	1,5-2,5	0,003	0,004	0,002
VITEZA DE ROTAȚIE				
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	77,63	81	73,62
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	10,36	28,41	24,38
Viteza de rotație a activelor	ori	0,24	0,27	0,3





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control
	Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale
Îmbunătățirea sistemului contabil	Achiziționarea programului automatizat de evidență contabilă și adoptarea acestuia la activitatea întreprinderii
	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
	Instalarea și utilizarea programului Client BANK pentru achitarea furnizorilor și perceperea plăților
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventarierii regulate a activelor
Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori
	Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Instruirea personalului – **6,8** mii euro;
- Automatizarea proceselor de lucru – **34** mii euro;
 - Tehnică de calcul – 5,3 mii €
 - Softuri – 5,5 mii €
 - Sistemul GIS – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **314** mii €
 - Plan de mediu local – 5 mii €
 - Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare - 9 mii €
 - Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizare a raionului Anenii Noi” – 300 mii €



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA INSTITUTIONALA SI LEGALA



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARMONIZAREA LEGILAȚIEI NAȚIONALE CU DIRECTIVELE UE

- 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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARMONIZAȚIA LEGISLAȚIEI

Directiva 2000/60/CE De stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei	Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii Apelor	Trimestrul IV, 2015
Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman	Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE	Trimestrul IV, 2016
Directiva 91/271/CEE privind tratarea apelor urbane reziduale	Inițierea evaluării situației în domeniul colectării și epurării apelor reziduale urbane și identificarea zonelor sensibile	Trimestrul III, 2015



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA CADRULUI INSTITUȚIONAL

Nivel Regional:

- Agenția de Dezvoltare Regională Centru

Nivel raional și local

- Consiliul Raional, Direcția elaborare și implementare proiectelor investiționale, construcții, gospodărie comunală și drumuri
- Consiliul orașenesc
- Primarul
- Centrul Sănătate Publică a raionului Anenii Noi
- Agenția ecologică



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

- Existenta unor reglementări a activitatii Operatorului
- Contract colectiv de munca semnat si respectat
- Lipsa unui Contract de delegare a gestiuni dintre APL si Operator
- Neutilizarea in aprecierea eficientei managementului Operatorului din partea APL a unor indicatori de performanta
- Lipsa unui sistem de stimulare materială si morala a managementului Operatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări îmbunătățire instituționale

- Contract de delegare a gestiunii serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, semnat între Primărie și Operator ;
- Contract colectiv de munca actualizat si consultat cu Fondator;
- Aprobarea de către Fondator a unor "Indicatori de performanță" și a unui sistem de stimulare materială a managementului superior
- Aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA TEHNICĂ ȘI DE OPERARE



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA OPERAȚIONALĂ

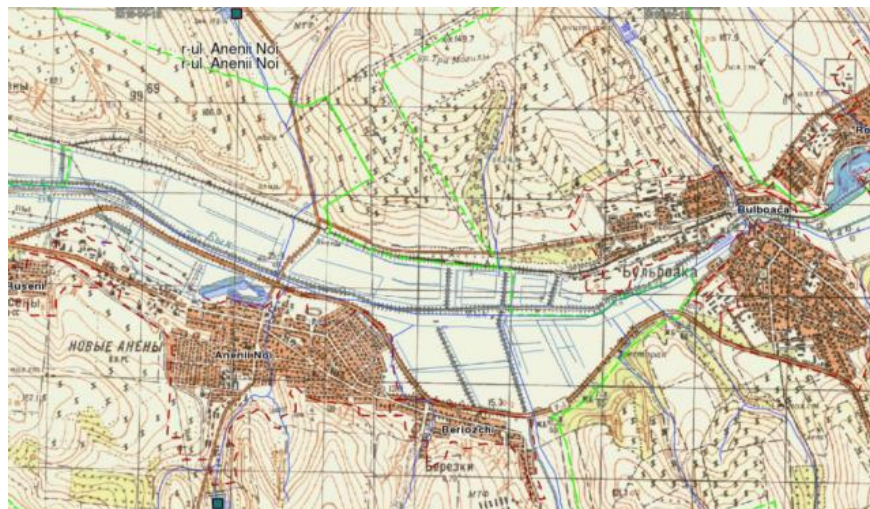
- În linii mari analiza se va axa pe următoarele elemente:
- Managementul activelor, în deosebi a celor subterane;
- Monitorizarea și reducerea pierderilor de apă pe etape de producție a apei;
- Controlul calității apei pentru potabilizare și a apelor uzate epurate și deversate în emisar;
- Nivelul de calitate a serviciilor și pregătirea întreprinderii spre armonizarea cu standardele europene;
- Managementul energetic;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARIA DE PRESTARE A SERVICIULUI AAC



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

CARACTERISTICILE TEHNICE ALE SONDELOR ARTEZIENE

Nr. d/o	Nr. pașaport	Tip pompe	Debitul, l/sec		Înălțimea de pompare	
			nominal	efectiv	Adâncimea sondei	efectiv
1	4826	AṬV 8x25x100	25	16	100	100
2	4487	AṬV 10x63x65	63	38	85	65
3	4487	AṬV 10x63x65	63	27	78	65
4	4825	AṬV 8x25x100	25	15	96	100
5	3933	AṬV 8x25x150	25	40	110	150
6	3934	AṬV 8x25x150	25	16	120	150
9	3651	AṬV 8x25x150	25	15	180	150
10	1AN	AṬV 6x10x185	10			185
1	3190	AṬV 8x25x150	25	14	150	150
2	4903	AṬV 6x10x185	10	4	150	185
3	1393	AṬV 6x10x185	10	4	165	185
4	2276	AṬV 6x10x140	10	10	140	140
5		AṬV 6x10x140	10	10	140	140



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

STAȚIA DE EPURARE



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

CALITATEA APEI DIN ORIZONTUL ACVIFER

Nr/d/o	Indicii de calitate	Rezultatele de laborator			CMA	Standarde test
		Hirbovat	Ruseni	Berezchi		
1	2	3			4	5
1	Miros	ac	ac	n/a		ГОСТ 335 1-74
2	Culoarea	ac	ac	n/a		ГОСТ 335 1-74
3	Gust	ac	ac	n/a		ГОСТ 335 1-74
4	Turbiditatea	1.5	2.4	1.95		ГОСТ 335 1-74
5	Amoniu, (NH ₄ ⁺), mg/l	2.39	1.55	2.31	0,5	ГОСТ 4192-82
6	Nitriți, (NO ₂ ⁻), mg/l	0.018	0.11	0.007	0,5	ГОСТ 4192-82
7	Nitrați, (NO ₃ ⁻), mg/l	0.27	0.62	0.89	50,0	ГОСТ 18826-73
8	Reziduu sec solubil, mg/l				1000	ГОСТ 18164-72
9	Cloruri, mg/l				250	ГОСТ 4245-72
10	Sulfati, mg/l				250	ГОСТ 4389-72
11	pH	9.0	8.3	8.2		
12	Arsen, mg/l				0,01	ГОСТ 4152-89
13	Fluor, mg/l				1,5	ГОСТ 4386-89
14	Fier, mg/l	0.08	< 0.05	0.19	0,3	ГОСТ4011-72



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RECOMANDARI- NIVELUL SERVICIILOR DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI CANALIZARE

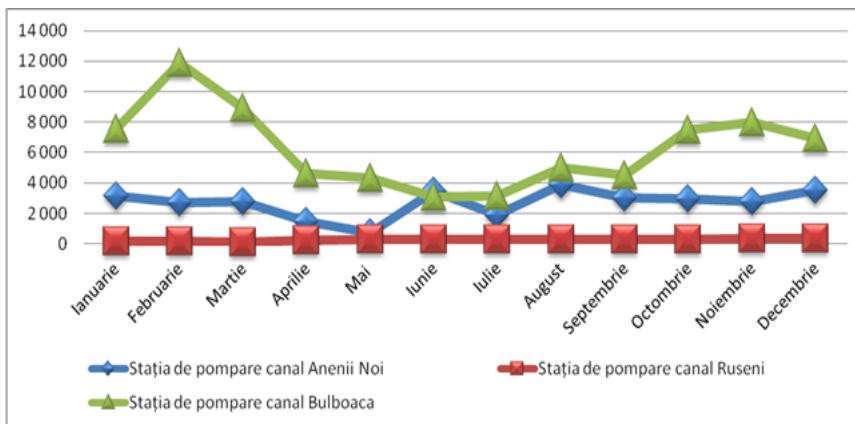
- Acoperirea cu 100 % a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
- Îmbunătățirea calității apei potabile, asigurarea parametrilor corespunzători de furnizare și a continuității serviciului
- Îmbunătățirea calității serviciilor de canalizare respectiv ameliorarea tratării și evacuării apei uzate
- Asigurarea stabilității financiare a companiei, prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere
- Reducerea cantității de apă nevândută (NRW – *Non-revenue water*),



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Evoluția lunară a consumului de energie electrică-2013





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: SISTEM DE ALIMENTARE CU APĂ

- Surse de apă subterana în cantități suficiente, 72,4% asigurare a consumului raional
- Calitatea apei subterane posibilă de a fi tratată (amoniu 1,5 – 2,3mg/l)
- Premize de a deveni un operator regional pentru sistemul de alimentare cu apă
- **Rețele de alimentare cu apă uzate. Pierderi mari de apă.**
- **Utilizarea pompelor cu consum mare de energie electrică și costuri mari de întreținere**
- **Mecanizme și utilaj învechit cu costuri mari de întreținere**



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire - Infrastructură

- Înlocuirea pompelor submersibile pe pompe performante;
- Înlocuirea conductelor de alimentare cu apă;
- Construcția unei stații de tratare a apei subterane de amoniu;
- Înlocuirea pompelor de ridicare a presiunii la stațiile de pompă de treapta II;
- Extinderea conductelor de canalizare;
- Modernizarea stației de epurare ;
- Extinderea rețelelor de alimentare cu apă;
- Regionalizarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

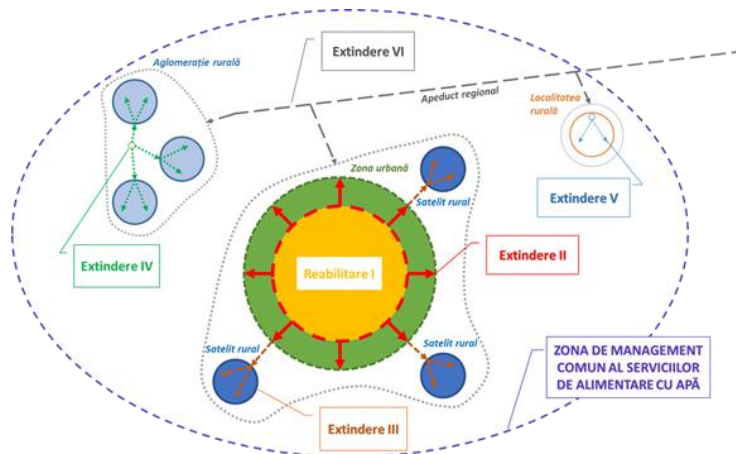


Recomandări de îmbunătățire – operare și mentenanță

- Elaborarea Planului de operare și mentenanță și a Manualului operațional;
- Inventarierea activelor subterane, stocarea datelor privind starea tehnică, identificarea gradului de criticitate a activelor materiale;
- Elaborarea Planului de reducere a pierderilor (managementul pierderilor);
- Elaborarea Planului de reducere a consumului de energie electrică (eficiența energetică)

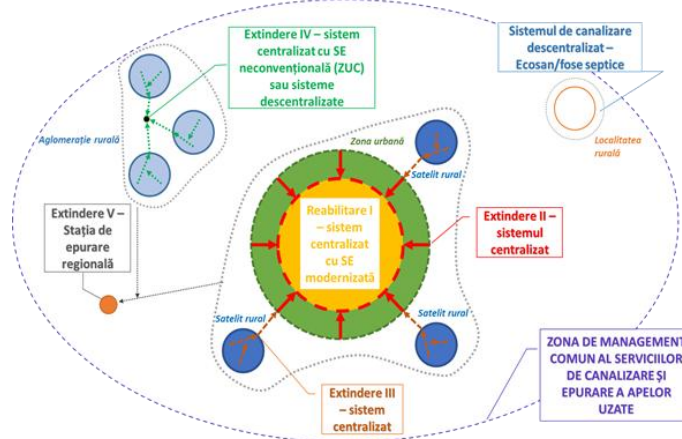


Conceptul de dezvoltare a serviciilor de alimentare cu apă





Conceptul de dezvoltare a serviciilor de canalizare



RECOMANDARI PRIVIND REGIONALIZAREA

- Discutii cu administratia Autoritatilor Publice Locale privind principiile de dezvoltare a serviciilor de alimentare cu apa si de canalizare
- Elaboarea Strategiei privind regionalizarea serviciului de alimentare cu apa si de canalizare
- Elaboarea Planului General alimentare cu apa si canalizare (PGAAC)
- Elaborarea Studiului de Fezabilitate privind alimentarea cu apa si canalizare a raionului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

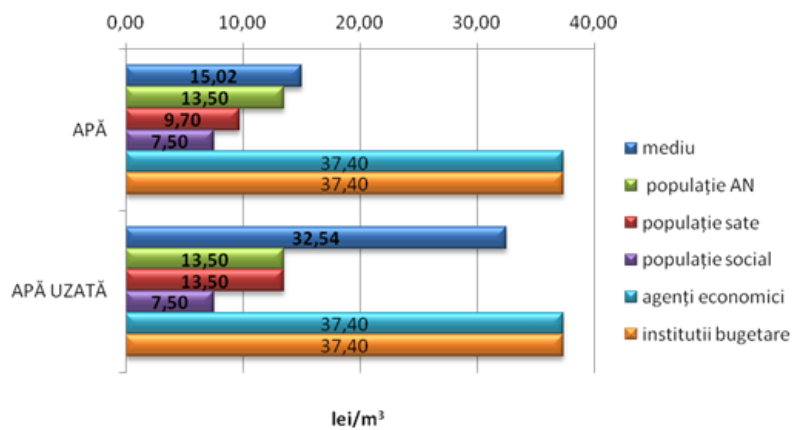
Politica tarifara si suportabilitatea tarifului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

SUBVENȚIONAREA ÎNCRUCIȘATĂ A TARIFELOR

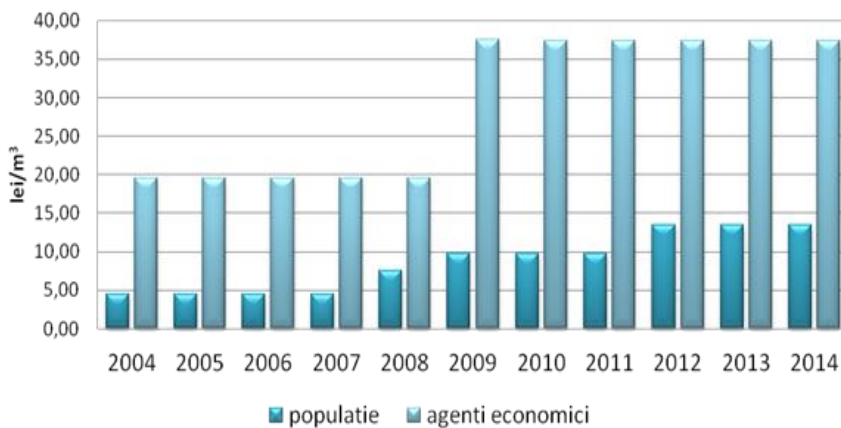




USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

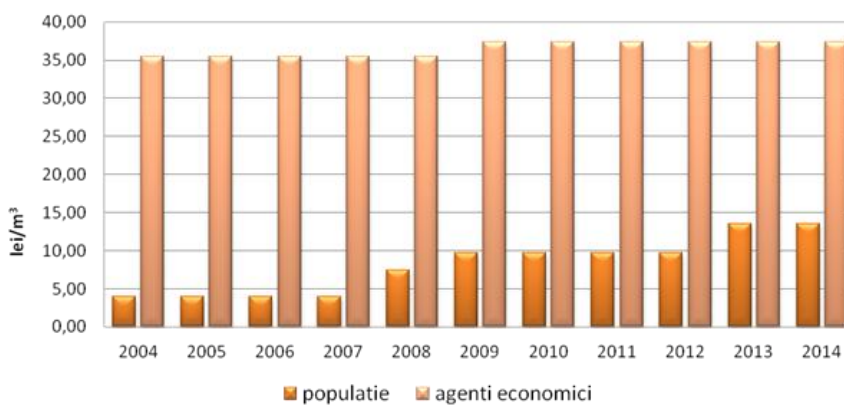
EVOLUȚIA TARIFULUI APĂ: POPULAȚIE ȘI AGENȚI ECONOMICI



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

EVOLUȚIA TARIFULUI CANAL: POPULAȚIE ȘI AGENȚI ECONOMICI

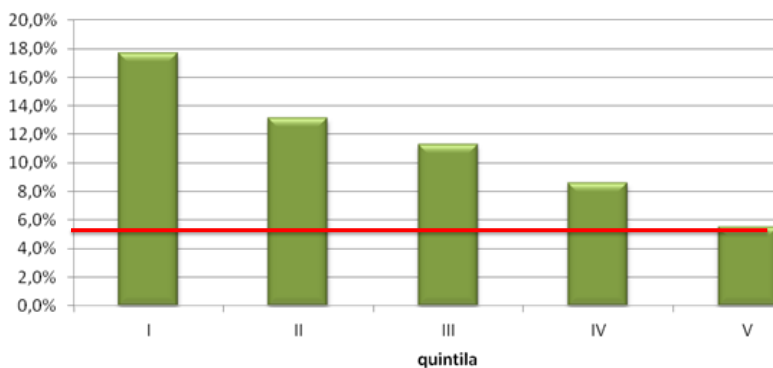




USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Gradul de suportabilitate pe quintila (consum 125l/p/zi)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: POLITICA TARIFARĂ

- Tarif elaborat în conformitate cu Metodologia
- Analiza pe centre de costuri
- Aprobarea tarifelor de către Consiliul Local în intervale de timp mari
- Aprobarea tarifelor se face fără să fie luată în considerație inflația
- Tarife medii mari. Nu se practică îndeplinirea unor studii de suportabilitate a tarifelor
- Nu există o politică tarifară și o politică de solidaritate cu persoanele incapabile de a plăti costul apei



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – Politica tarifară

- Elaborarea unei Politici tarifare pentru o perioadă de 3-5 ani;
- Studiu influenței investițiilor asupra tarifului și activității operaționale a Operatorului;
- Analiza periodică a suportabilității tarifului pe grupe de consumatori;
- Analiza factorilor de influență și impactul acestora asupra tarifului: pierderile de apă, eficiență energetică, remunerarea muncii, nivelul de consum, inflația, eficiența extinderii infrastructurii ș.a.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Elaborarea Master Plan raion – **195** mii euro;
- Elaborarea Studiului de fezabilitate – **300** mii euro;
- Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apa și de canalizare – **8603,31**mii euro;
- Modernizarea și extinderea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare – **723,39** mii euro;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

**Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova**



PROCONSULTING®
defining success

consultanță în management, marketing,
finanțe și investiții, juridică, evaluări

Republica Moldova
mun. Chișinău, MD-2004
str. Mitropolit Petru Movilă 23/9, of. 4
Tel.: + (373 22) 22-10-57
Tel./fax: +(373 22) 21-00-89
www.proconsulting.md