



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

# ANALIZA DIAGNOSTIC ȘI PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

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)
- ✓ Planificarea strategică este efectuată cu implicarea Fondatorului
- ✓ Creșterea anuală a productivității
- ✓ Existența planurilor de măsuri cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor
- ✓ Prognozarea indicilor economico-financiari

#### 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
- ✓ Atractivitatea scăzută a zonei pentru investiții

### RESURSE UMANE

#### Puncte forte:

- ✓ Ridicarea competenței angajaților prin instruire AMAC
- ✓ Gradul înalt de acoperire cu personal
- ✓ Statele de personal elaborate, care distribuie angajații pe sectoare, secții și categorii, cu specificarea salariilor de funcție și adaosurilor lunare
- ✓ Prezența sistemului de premiere
- ✓ Aplicarea sistemului de atestare a muncitorilor în vederea ridicării calificării
- ✓ Fișe de post pentru muncitori

#### Puncte slabe:

- ✓ Grad înalt de îmbătrânire a personalului
- ✓ Nivelul salariului sub nivelul salariului mediu pe țară
- ✓ Condiții de muncă mai puțin atractive
- ✓ Lipsa fișelor de post pentru personalul administrativ



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## ANALIZA SWOT

#### Oportunități:

- ✓ Sporirea calității serviciilor prestate populației
- ✓ Lider pe plan local în prestarea serviciilor comunale
- ✓ Posibila creștere a numărului de consumatori
- ✓ Profitarea de finanțarea din fonduri Europene în vederea modernizării infrastructurii

#### Amenințări:

- ✓ Riscul de a nu contracta proiecte investiționale
- ✓ Contract mai puțin favorabil cu furnizorul, operatorul de captare a apei
- ✓ Încetarea finanțării și stagnarea dezvoltării durabile
- ✓ Nivelul de viață /nivelul de sărăcie din teritoriu și tendința de majorare a tarifelor la servicii

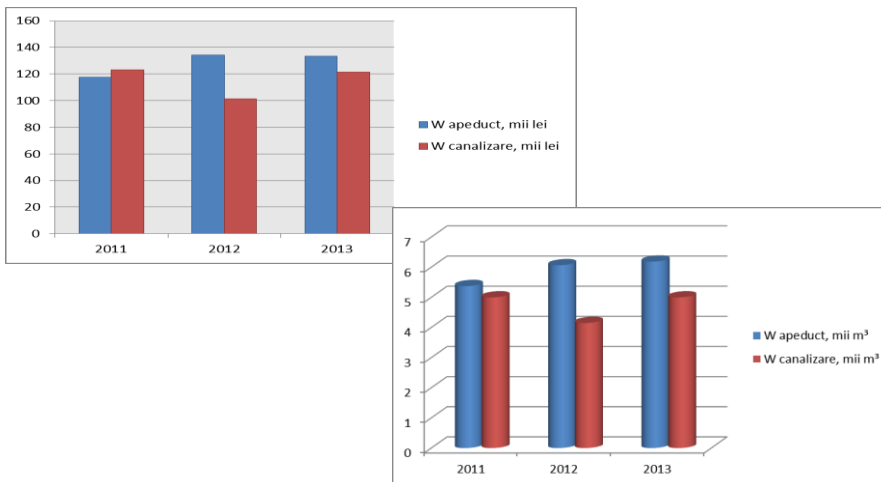


**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

**ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE**

**Productivitatea apă-canal, mii lei/mii m<sup>3</sup>**



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

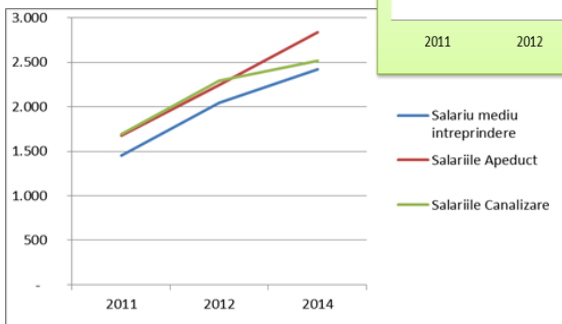
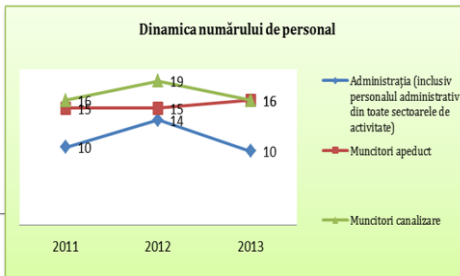
Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

**ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE**

**Sal. med. lunar, lei**

2011	2012	2013
1.450	2.047	2.418

**Dinamica numărului de personal**





**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

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 ( <b>model recomandat</b> )
	Aprobarea Planului strategic la CO
	Elaborarea planurilor de acțiuni pe fiecare obiectiv ( <b>model</b> )
	Prezentarea Planului strategic către angajați și repartizarea responsabilităților
Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	Ajustarea Planului investițional (prioritizarea direcțiilor de investire în raport cu obiectivele strategice), analiza eficienței investițiilor ( <b>model, exemple indicatori</b> )
	Ajustarea structurii Statelor de personal: -actualizarea Compartimentării funcționale sau repartizării pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe; -repartizarea și delegarea funcțiilor între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora, care să reflecte structura formală și să permită ajustarea structurii informale;
	Elaborarea organigramei ( <b>model</b> ); prezentarea organigramei angajaților. Propuneri: Ghișeu unic (casierie, relații cu consumatorii și dispecerat); Birou tehnic și de producție; Serviciului energomecanic și metrologie



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	Ajustarea fișelor de post ( <b>model</b> ) pentru posturile de muncitori, 8 fișe, traducerea corespunzătoare din limba rusă (conform statelor de personal). Elaborarea fișelor de post pentru restul funcțiilor de producere, deservire, personal administrativ. Prezentarea Fișelor de post către angajați.
	Elaborarea Regulamentelor interne, pe sectoare( <b>model</b> ). Prezentarea Regulamentelor către angajați. Elaborarea procedurilor interne pentru fiecare sector (ex. procedura de lucru cu clienții, etc.)
Formalizarea sistemului de raportare, evidență și control	Ajustarea, perfecționarea rapoartelor interne ( <b>lista de rapoarte recomandate</b> ).
	Elaborarea Programului de raportare consolidat pe întreprindere ( <b>model</b> ).
	Perfecționarea rapoartelor economice consolidate pe întreprindere (date comparative cu anii precedenți, abateri de la plan, argumentarea).
	Îmbunătățirea sistemului de raportare (șabloane electronice). Desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne. Implementarea programului sistematic de control.



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

Automatizarea sistemului informațional	Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele.
	Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor.
	Automatizarea secțiilor prin sisteme intranet și internet.
	Crearea metodologiei unice de acumulare a datelor pentru raportare .
	Achiziționarea sistemului GIS “Geografical Information System”.
	Achiziționarea programului de evidență a personalului sau șabloane electronice.
Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane	Achiziționarea programului contabil, versiunea 1C ver. 8.
	Elaborarea Strategiei de resurse umane ( <b>model</b> ).
	Elaborarea, completarea și formalizarea Politicii de personal (Politica de recrutare și selecție, instruire-dezvoltare, motivare, evaluare și atestare).
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală și cu necesarul de personal conform normativelor.
	Colaborarea în procesul de recrutare cu Instituțiile de învățământ specializate. Plasarea anunțurilor de angajare.
	Analiza eficienței resurselor umane prin indicatori de eficiență ( <b>exemple</b> ).
Fortificarea culturii de leadership; elementelor de cultură corporativă, crearea Codul de conduită ( <b>model</b> ); acțiuni de formare a echipei (teambuilding).	



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță	Elaborarea indicatorilor de performanță în apă-canalizare pentru fiecare post; desemnarea responsabililor de îndeplinirea indicatorilor (tipuri de indicatori ).
	Elaborarea și aprobarea Regulamentului de salarizare și motivare a angajaților în baza indicatorilor de performanță aleși.
	Regulamentul de salarizare și motivare a angajaților (structura recomandată), se propune a se ține cont de această structură la ajustarea Regulamentului de premiere existent la ÎM.
Crearea sistemului de formare profesională și atestare a personalului	Estimarea necesarului de ridicare a calificării profesionale a angajaților cu prevederile politicilor de personal, fișelor de post.
	Elaborarea Regulamentului de instruire și Planului anual de instruire cu buget pe fiecare tip de instruire (model).
	Elaborarea Regulamentului priv. atestarea și fișelor de atestare. Formarea Comisiilor de atestare, Planului de atestare (model Regulament, fișă atestare).
	Efectuarea instruirilor interne și externe prin crearea unui subsistem de Trening și dezvoltare (lista cu instruirii recomandate).
	Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc).



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

Asigurarea  
condițiilor de  
muncă  
corespunzătoare

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

### Politica de lucru cu utilizatorii



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire

<b>Perfecționarea sistemului de contorizare</b>	Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor Achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea contoarelor din contul operatorului
<b>Perfecționarea procedurii de branșare</b>	Desemnarea echipei responsabile de branșare / racordare
<b>Limitarea cazurilor de conectare neautorizată</b>	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
<b>Perfecționarea sistemului de contractare</b>	Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii Revizuirea modelului contractului de prestare a serviciilor Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii
<b>Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor și a creanțelor restante</b>	Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator Integrarea programului de evidență a consumatorilor cu softul de evidență contabilă Întocmirea planului de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
<b>Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg</b>	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



Baza informațională se formează și se păstrează în format electronic, într-un program automatizat ce permite ținerea evidenței contabile, elaborarea facturilor, elaborarea rapoartelor financiare, obținerea cu ușurință a datelor necesare în dependență de perioadă, categorie ș.a.

Evidența datelor este împărțită între specialiștii departamentului financiar.



În prezent, întreprinderea are viziunea sa strategică de dezvoltare, însă nu este documentată, bazându-se pe expunerea verbală, adică nu există un plan strategic de dezvoltare



Bugetarea se efectuează de către economist, se planifică veniturile și cheltuielile pe sectoare de activitate. Planificarea se efectuează anual cu perioade trimestriale, la începutul fiecărui an, în baza informației anului precedent, colectate de la maestrul pe sector și se aprobă de către managerul-șef (director) al întreprinderii.

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



Departamentului de Statistică;  
Inspectoratului Fiscal de Stat;  
Agenția „Apele Moldovei”;

Asociației „Moldova Apă-Canal”;  
Casei Naționale de Asigurări Sociale;  
Consiliului Orășenesc și Primăriei.



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Analiza bilanțului

ACTIVE	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>ACTIVE PE TERM. LUNG</b>									
Active nemateriale				-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Active materiale	90 758	90 811	90 811	100%	100%	100%	98,9%	98,4%	98,7%
Active financiare TL							0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL							0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Term Lung</b>	<b>90 758</b>	<b>90 811</b>	<b>90 811</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>98,9%</b>	<b>98,4%</b>	<b>98,7%</b>
<b>ACTIVE CURENTE</b>									
Stocuri de materiale	73	171	199	100%	233%	271%	0,1%	0,2%	0,2%
Creanțe pe termen scurt	922	1 191	968	100%	129%	105%	1,0%	1,3%	1,1%
Investiții pe termen scurt							0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	32	136	16	100%	424%	49%	0,0%	0,1%	0,0%
Alte active curente	1	4	1	100%	395%	99%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Active Curente</b>	<b>1 029</b>	<b>1 503</b>	<b>1 184</b>	<b>100%</b>	<b>146%</b>	<b>115%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,3%</b>
<b>TOTAL ACTIVE</b>	<b>91 787</b>	<b>92 314</b>	<b>91 994</b>	<b>100%</b>	<b>101%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVE</b>									
<b>CAPITAL PROPRIU</b>									
Capital statutar	90 994	91 046	91 046	100%	100%	100%	99,1%	98,6%	99,0%
Rezerve prevăz. de statut							0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(1 799)	(1 819)	(1 890)	100%	99%	95%	-2,0%	-2,0%	-2,1%
Capital secundar							0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total Capital Propriu</b>	<b>89 195</b>	<b>89 226</b>	<b>89 156</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>97,2%</b>	<b>96,7%</b>	<b>96,9%</b>
<b>DATORII pe TL</b>									
Datorii financiare TL							0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate							0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total DATORII pe TL</b>							<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>DATORII pe TS</b>									
Datorii financ. pe TS							0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comer. pe TS	2 439	2 646	2 556	100%	109%	105%	2,7%	2,9%	2,8%
Datorii pe TS calculate	153	441	282	100%	288%	184%	0,2%	0,5%	0,3%
<b>Total Datorii pe TS</b>	<b>2 592</b>	<b>3 087</b>	<b>2 838</b>	<b>100%</b>	<b>110%</b>	<b>100%</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,1%</b>

➤ Pe parcursul anilor de analiză (2011 - 2013) valoarea activelor și pasivelor întreprinderii se menține practic la același nivel

➤ Activele întreprinderii sunt formate cca. 97% din capitalul propriu.

➤ ÎM „Servicii Comunale Glodeni” este supusă unui risc înalt de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii de peste 2 ori al datoriilor pe termen scurt față de creanțe.

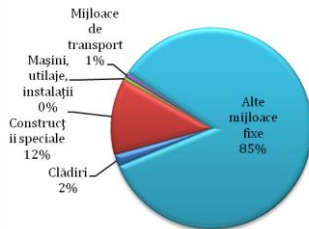


**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Mijloace fixe

Structura M.F.

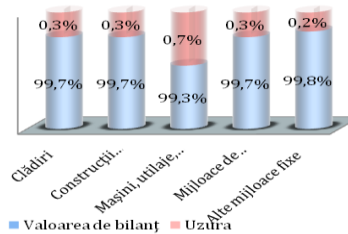


✓ Structura mijloacelor fixe este formată în mare parte de valoarea mijloacelor fixe repartizate la categoria altor mijloace fixe, ce include fondul locativ primit de la Primăria or. Glodeni.

✓ Actele în baza cărora a fost primit fondul locativ de la Primăria or. Glodeni lipsesc.

✓ Gradul de uzură prezentat în grafic, nu reprezintă situația reală a stării mijloacelor fixe, deoarece pe parcursul perioadei analizate, întreprinderea nu a calculat uzura acestora.

Gradul de uzură



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Analiza rezultatelor financiare

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



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

### Analiza rezultatelor financiare



➤ Vanzările către persoanele fizice (populația), în anii de analiză, înregistrează o creștere constantă atât valorică cât și cantitativă.

➤ Vanzările către persoanele juridice (agenții economici și instituțiile bugetare), în perioada analizată, a înregistrat o ușoară creștere valorică și cantitativă.

➤ Vanzările din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele fizice (populația), a înregistrat un trend ascendent atât valoric cât și cantitativ.

➤ Vanzările din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la agenții economici și instituțiile bugetare, a înregistrat un trend valoric descendent pe parcursul perioadei analizate, cauzat de descreșterea cantitativă.

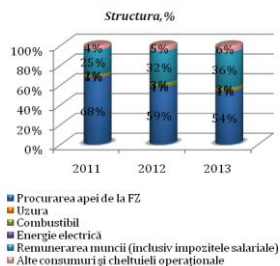


**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

### Analiza rezultatelor financiare

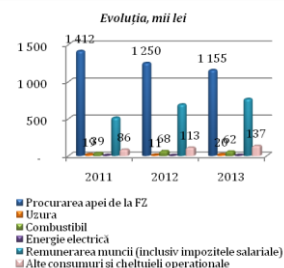
## STRUCTURA ȘI EVOLUȚIA COSTULUI VÂNZĂRILOR LA APĂ



➤ Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: cheltuielile de procurare a apei de la Fabrica de Zahăr și Remunerarea muncii (inclusiv fondul social și medical).

➤ Cheltuielile de procurare a apei de la Fabrica de Zahăr, dețin ponderea cea mai mare în structura costului la apă, de cca. 54% în anul 2013 cu 14% mai puțin față de anul 2011. Evoluția acestora pe parcursul perioadei analizate este în descreștere datorită la reducerea pierderilor de apă.

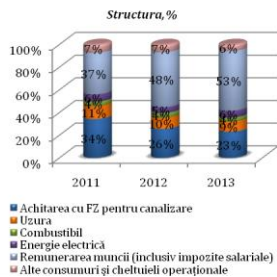
➤ Cheltuielile de Remunerare a muncii inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate) sunt într-o creștere constantă pe parcursul perioadei analizate, respectiv crește și salariul mediu calculat





**Analiza rezultatelor financiare**

**STRUCTURA ȘI EVOLUȚIA  
COSTULUI VÂNZĂRILOR LA SERVICIILE DE CANALIZARE**

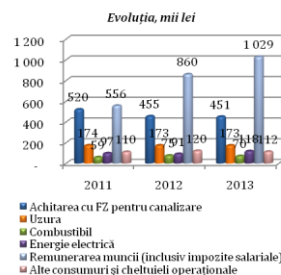


➤ Principalii factori de influență în evoluția costului la serviciile de canalizare sunt costurile achitate pentru serviciile de canalizare cu Fabrica de Zahăr, conform tarifelor stabilite și Remunerarea muncii (inclusiv fondul social și medical).

➤ Evoluția costurilor achitate Fabricii de Zahăr pentru serviciile de canalizare sunt într-o ușoară descreștere pe parcursul perioadei analizate. Cauza acestei descreșteri este reducerea volumului facturat la serviciile de canalizare.

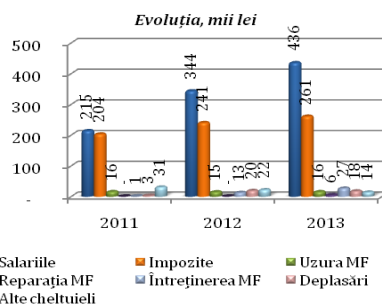
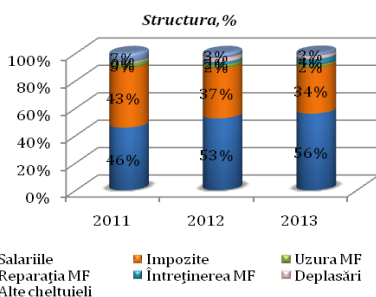
➤ Evoluția cheltuielilor salariale a înregistrat o ascensiune semnificativă în perioada analizată, cauzând creșterea semnificativă a costului pentru serviciile de canalizare. Această ascensiune semnificativă a fost cauzată de:

- ✓ creșterea numărului de angajați în sectorul de canalizare, de la 16 persoane în anul 2011 până la 21 persoane în anul 2013;
- ✓ și de salariul mediu calculat.



**Analiza rezultatelor financiare**

**Cheltuielile GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE**



➤ Cheltuielile general administrative constituie între 11% și 13% din vânzări.

➤ Principalii factori care au influențat la modificarea cheltuielilor general administrative sunt salariile și impozitele.

➤ În perioada analizată cheltuielile salariale au crescut de 2 ori, inclusiv s-a majorat numărul de angajați în administrație de la 10 persoane în anul 2011 la 14 persoane în anul 2012 și 2013, iar salariul mediu calculat pe persoană a crescut de la 1 788 lei în anul 2011 la 2 689 lei în anul 2013.



### Analiza indicatorilor economico-financiari

	limite	2011	2012	2013
<b>PROFITABILITATEA</b>				
Marja profitului brut (MPB)		-17,2%	-7,1%	-6,2%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)		-3,4%	-0,4%	-1,0%
Marja profitului net (MPN)		-3,4%	-0,4%	-1,0%
Marja costului vânzărilor		117,2%	107,1%	106,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)		-0,2%	-0,0%	-0,1%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		-0,2%	-0,0%	-0,1%
<b>LICHIDITATEA</b>				
Rata lichidității curente (Current Ratio)	1,5-2,5	0,40	0,49	0,42
Rata lichidității rapide (Quick Ratio)	0,7-1,0	0,37	0,43	0,35
Rata lichidității absolute (Cach Ratio)	0,2-0,3	0,01	0,04	0,01
<b>VITEZA DE ROTĂȚIE</b>				
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	81	75	56
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	215	181	136
Viteza de rotație a activelor	ori	0,05	0,06	0,08



### Recomandări de îmbunătățire

<b>Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control</b>	Formarea procedurilor de planificare, bugetare și control
	Optimizarea procesului de bugetare
	Optimizarea procesului de control
<b>Îmbunătățirea sistemului contabil</b>	Elaborarea politicii de contabilitate și actualizarea anuală
	Instruirea personalului în utilizarea sistemelor contabile integrate
	Revizuirea corectitudinii de luare a evidență a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventarierii regulate a activelor
<b>Stabilirea indicatorilor de performanță</b>	Revizuirea corectitudinii de reflectare a veniturilor și costurilor
	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 – 3,5 mii €
  - Softuri – 5,5 mii €
  - Sistemul GIS – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **198** mii €
  - Strategii locale – 59 mii €
  - Studiu de oportunitate privind organizarea/implementarea unui PPP – 75 mii €
  - Contract de gestiune – 20 mii €
  - Manual operațional – 14,5 mii €
  - Altele – 29,5 mii €



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## CADRUL LEGAL ȘI INSTITUȚIONAL



**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

## ARMONIZAREA LEGISLAȚIEI

<b>Directiva 2000/60/CE de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei</b>	<b>Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii Apelor</b>	Trimestrul IV, 2015
<b>Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman</b>	Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE	Trimestrul IV, 2016
<b>Directiva 91/271/CEE privind tratarea apelor urbane reziduale</b>	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

### Planului national de actiuni: Acordul de Asociere RM – UE

- Hotarirea Guvernului nr.808 din 17.10.2014 cu privire la aprobarea Planului national de actiuni pentru implementarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeana
- Publicat : 10.10.2014 în Monitorul Oficial Nr. 297-309 art Nr : 851
- Ministerele și alte autorități administrative centrale vor asigura, conform competențelor, întreprinderea măsurilor necesare în vederea realizării integrale și în termenele stabilite a acțiunilor incluse în planul sus-numit și vor prezenta Ministerului Afacerilor Externe și Integrării Europene trimestrial, pînă la data de 10 a lunii următoare, rapoarte privind procesul de implementare a obligațiilor ce le revin.



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## ANALIZA CADRULUI INSTITUȚIONAL

### Nivel Regional:

- Agenția de Dezvoltare Regională Nord

### Nivel raional și local

- Consiliul Raional, Președintele raionului, Aparatul președintelui, Direcția construcții, gospodărie comunală și drumuri
- Consiliul orașenesc
- Primarul
- Centrul Sănătate Publică al raionului Glodeni
- Agenția ecologică a raionului Glodeni



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

- Existența unor reglementări a activității Operatorului
- Contract colectiv de muncă semnat și respectat (în măsura posibilităților)
- Lipsa unui Contract de delegare a gestiunii dintre APL și Operator
- Neutilizarea în aprecierea eficienței managementului Operatorului a unor indicatori de performanță
- Lipsa unui sistem de stimulare materială și morală a managementului Operatorului



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări îmbunătățire instituționale

- Analiza oportunității formării unui Parteneriat Public Privat pentru gestionarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare în orașul (etapa I) și raionul Glodeni
- Contract de delegare a gestiunii serviciului de alimentare cu apă și de canalizare, semnat între Primărie și Operator
- Aprobarea de către Fondator a unor "Indicatori de performanță" și a unui sistem de stimulare materială a managementului superior



**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

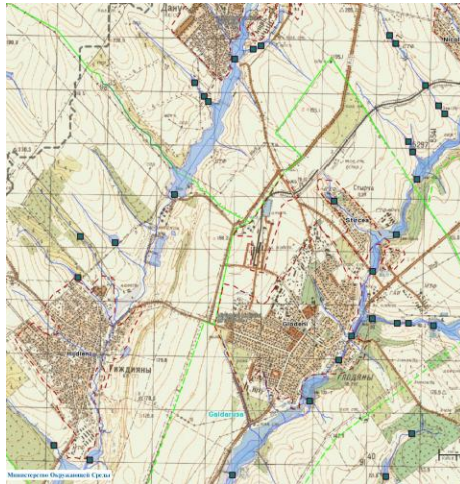
- Riscuri privind siguranța alimentării cu apă și evacuarea și epurarea apelor uzate;
- Managementul activelor, în deosebi a celor subterane;
- Monitorizarea și reducerea pierderilor de apă pe etape de producție a apei;
- Nivelul de calitate al serviciilor și pregătirea întreprinderii spre armonizarea cu standardele europene;
- Managementul energetic;



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Aria de prestare a serviciilor. Orașul Glodeni și localitățile limitrofe





**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime

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



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Calitatea apei potabile după procesul de tratare

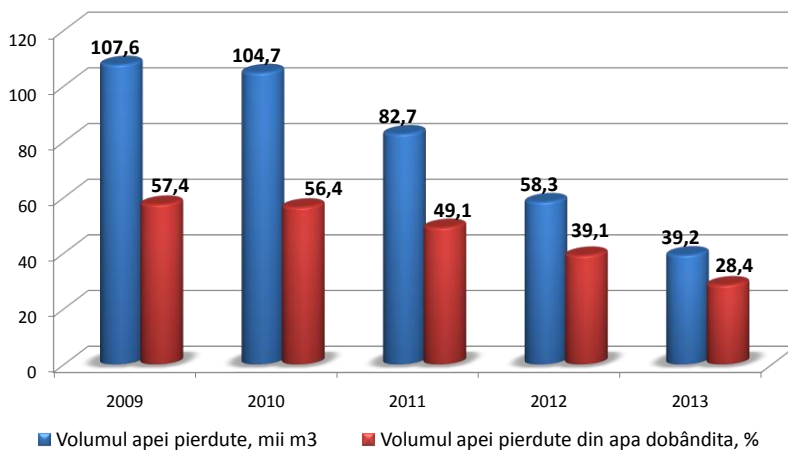
Nr. d/o	Indici de calitate	Apa tratata	CMA	Standard
1	Mirosul	0	2	
2	Gustul	0	2	
3	Turbiditatea	0	1,5	
4	Colorația	0	20	
5	pH	8,0	6,5-9,0	
6	Amoniu, (NH <sub>4</sub> <sup>+</sup> ), mg/l	0,03	0,5	ГОСТ 4192-82
7	Nitriți, (NO <sub>2</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	N/d	0,5	ГОСТ 4192-82
8	Nitrați, (NO <sub>3</sub> <sup>-</sup> ), mg/l	5,1	50,0	ГОСТ 18826-73
9	Reziduu sec solubil, mg/l		1000	ГОСТ 18164-72
10	Cloruri, mg/l	39,1	250	ГОСТ 4245-72
11	Sulfați, mg/l		250	ГОСТ 4389-72
12	Arsen, mg/l	N/d	0,01	ГОСТ 4152-89
13	Fluor, mg/l	0,18	1,5	ГОСТ 4386-89
14	Fier, mg/l	0,03	0,3	ГОСТ 4011-72
15	Cupru, mg/l	N/d	1,0	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1,
16	Zinc, mg/l	N/d	0,3	методы исследования качества вод. Часть 1,
17	Plumb, mg/l	N/d	0,01	Методы хим.анализа вод,
18	Mangan, mg/l	N/d	0,05	Том 2, М-ды
19	Nichel, mg/l		0,02	ААС М-1983 Изд IV
20	Seleniu, mg/l		0,01	POS 2.38-09
20	Aluminiu, mg/l	0,14		
23	Oxidabilitatea, mg/l	2,0	5	SM SR EN ISO 8467:2006



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

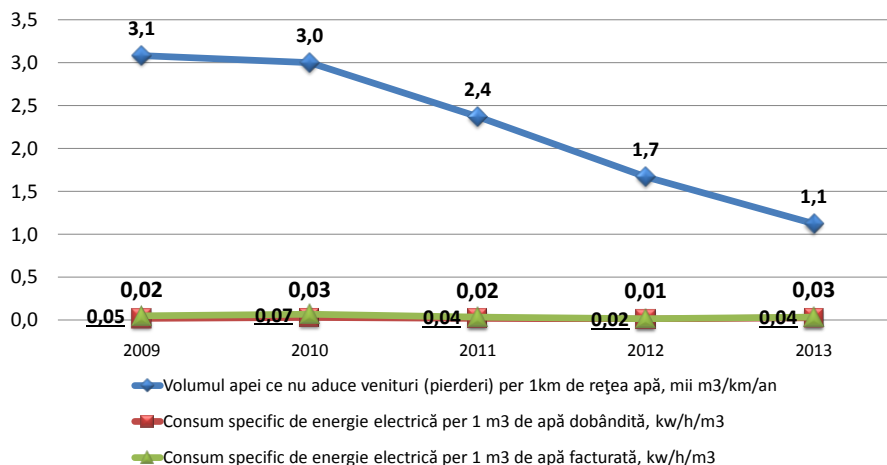
Volumul apei pierdute



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

Evoluția pierderilor de apă și a consumului de energie electrică





**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## ANALIZA SWOT: SISTEMUL DE ALIMENTARE CU APĂ

- Rețele de alimentare cu apă reabilitate
- Pierderi de apă în proces de micșorare
- Personal calificat și organizare a procesului satisfăcătoare
- Consum de energie electrică în descreștere
- Lipsă de sursă proprie sigură de alimentare cu apă
- Captările de apă subterană nu sunt pregătite pentru lucru în caz de Stare Excepțională
- Arie insuficientă de alimentare cu apă
- Grad de siguranță a sistemului scăzut



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Recomandări de îmbunătățire - Infrastructură

- Renovarea surselor de apă din captările subterane pentru lucrul în cazuri excepționale
- Extinderea conductelor de canalizare;
- Extinderea rețelelor de alimentare cu apă;
- Creșterea numărului de consumatori.
- Primirea deciziei privind fondarea Parteneriatului Public privat sau construcția unei surse de alimentare cu apă și a unei Stații de epurare a apelor uzate

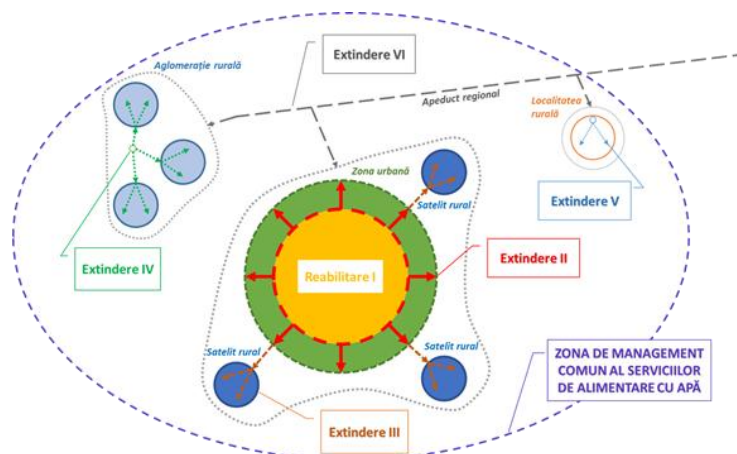


## Recomandări de îmbunătățire – operare și metenanță

- Elaborarea Planului de operare și metenanță 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);



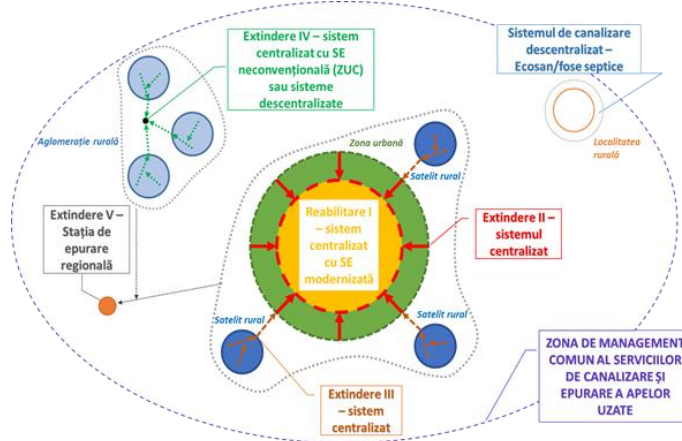
## Conceptul de dezvoltare regionala a serviciilor de alimentare cu apă







## Conceptul de dezvoltare regionala a serviciilor de canalizare



### Recomandări de îmbunătățire – aspecte regionale

- Fondarea unui Parteneriat Public Privat pentru dezvoltarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare
- Elaborarea Strategiei de dezvoltare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare
- Elaborarea Master Plan privind extinderea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare în aria raionului;
- Elaborarea Studiului de Fezabilitate privind serviciul de alimentare cu apă și de canalizare;
- Elaborarea Planul de investiții în aspect regional



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Costuri necesare pentru eliminarea riscurilor în siguranța alimentării cu apă și evacuare canal

- Cost investitie statie de tratare apa subterana – **1863,33** mii euro;
- Cost investitie statie de tratare apa de suprafata – **3 890,1** mii euro;
- Cost investitie statie de epurare – **2572,5** mii euro;
- **Necesitate stringenta de a primi o decizie privind fondarea Parteneriatul Public Privat cu Fabrica de zahar pentru gestionarea in comun a sistemului de alimentare cu apa si de canalizare sau de a construi propria sursa de apa si statie de epurare apa uzata**



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

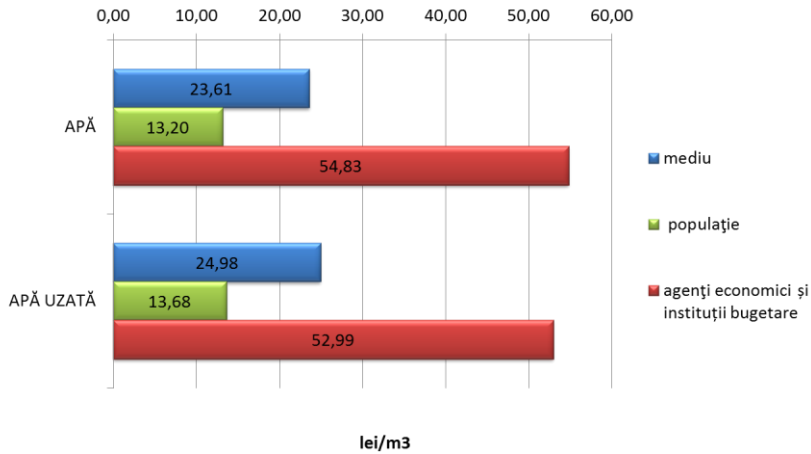
Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Politica tarifara si suportabilitatea tarifului

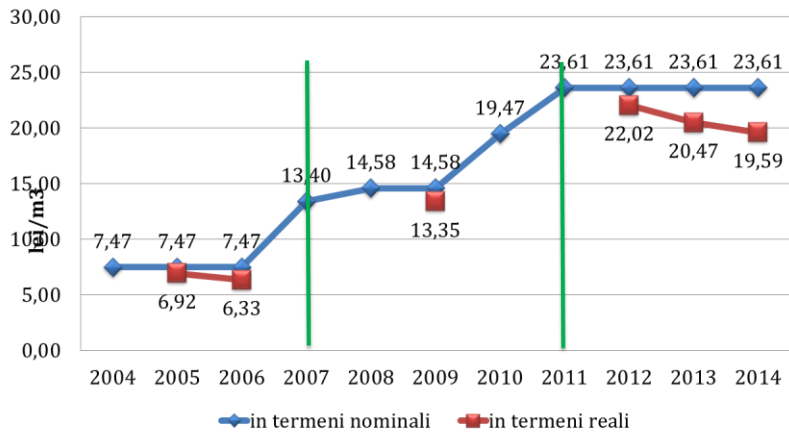




### SUBVENȚIONAREA ÎNCRUCIȘATĂ A TARIFELOR



### Evoluția tarifului mediu apă aprobat în termeni reali și nominali

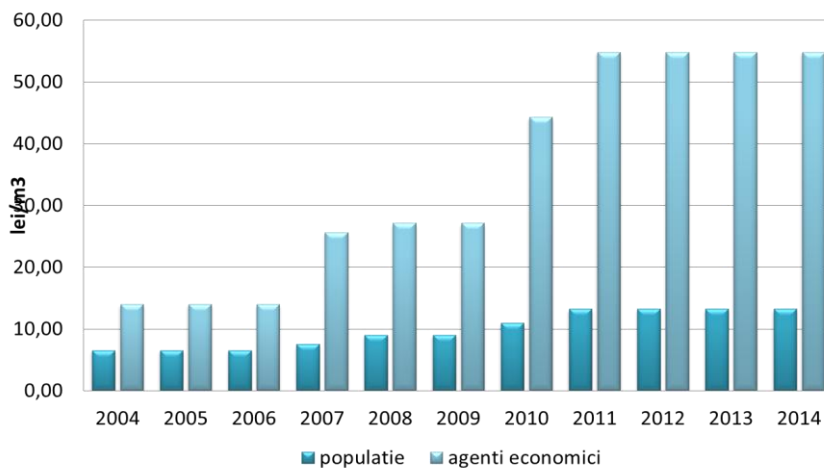




**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

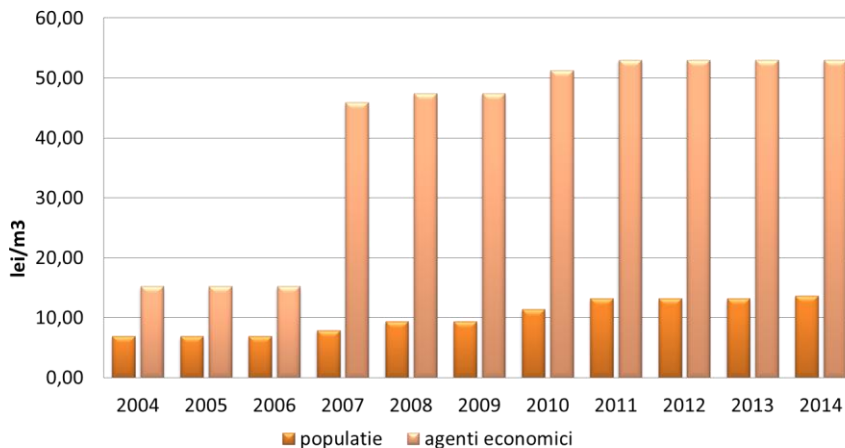
### EVOLUȚIA TARIFULUI APĂ: POPULAȚIE ȘI AGENȚI ECONOMICI



**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

## Tariful aprobat, tariful efectiv, costul serviciilor

Denumirea indicatorului	um	2011	2012	2013
<b>APĂ</b>				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	21,92	22,15	21,61
Tariful mediu aprobat	lei/m3	23,61	23,61	23,61
Diferenta dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	-1,69	-1,46	-2,00
Tariful mediu efectiv	lei/m3	21,92	22,15	21,61
Costul	lei/m3	24,17	23,51	21,74
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,91	0,94	0,99
<b>CANALIZARE</b>				
Tariful mediu efectiv	lei/m3	24,68	24,52	24,09
Tariful mediu aprobat	lei/m3	24,28	24,28	24,28
Diferenta dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	0,40	0,24	-0,19
Tariful mediu efectiv	lei/m3	24,68	24,52	24,09
Costul	lei/m3	18,96	22,64	24,26
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,30	1,08	0,99



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

## Gradul de suportabilitate a tarifului

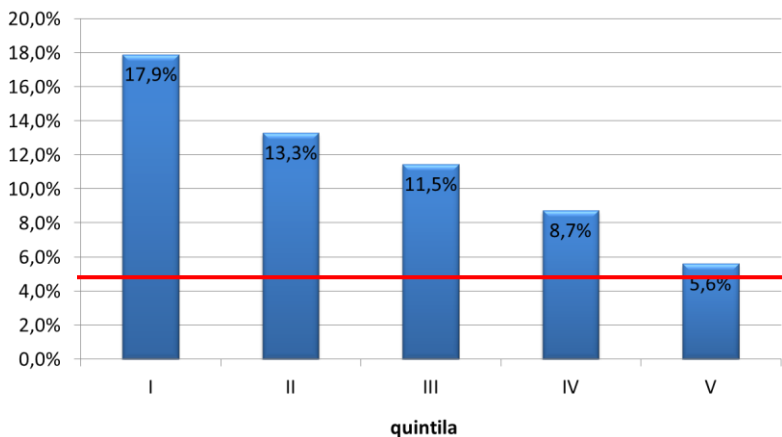
Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Consum mediu existent	litri/pers/zi	94,3	94,3
Factura lunara medie persoana	lei	76	37
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat	%	3,8%	1,9%
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat (quintila I)	%	7,9%	3,9%
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	172,5	81,5
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (media urban)	%	8,6%	4,0%
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (quintila I urban)	%	17,9%	8,5%



**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 – **1248,1** mii euro;
- Modernizarea și extinderea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare – **1250,0** mii euro;



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

**PROCONSULTING<sup>®</sup>**  
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](http://www.proconsulting.md)