



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DIAGNOSTIC ȘI PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ÎM "Apă-Canal Dondușeni"

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)
- ✓ Sistem de control intern riguros (control operațional regulat)

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță)
- ✓ Organigrama învechită, lipsa Regulamentelor interne pe fiecare sector

RESURSE UMANE

Puncte forte:

- ✓ Ridicarea competenței angajaților prin instruirile organizate de AMAC
- ✓ Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe în conformitate cu legislația în vigoare

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem clar de motivare în baza anumitor indicatori de performanță
- ✓ Lipsa unui sistem de formare profesională (plan de instruire)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

OPORTUNITĂȚI:

- Facilitarea atragerii finanțării prin dezvoltarea capacităților de planificare a investițiilor
- Ridicarea competenței angajaților prin instruirile AMAC
- Oportunitatea de a servi drept model de buni practici în domeniu (în plan de raportare internă)
- Colaborarea cu alte companii similare în domeniu

AMENINȚĂRI:

- Neacoperirea cu personal (lipsa sistemului de premiere, analizei eficienței personalului)
- Riscul de a nu putea participa la proiecte investiționale
- Pierderea flexibilității la schimbările mediului (analize modeste)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE

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	Venit net, mii lei (apa canalizare)/ Nr. angajați apă-canalizare	mii lei/angajat	26	29	30
Productivitate apa canalizare, mii m3	aduce în mediu 1 angajat apă canalizare, anual	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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Direcția 1	ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Formalizare a 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)
Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	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 și ajustarea Statelor de personal
	Elaborarea organigramei (model); prezentarea organigramei tuturor angajaților. Propuneri pe termen lung: Șef serviciu personal; Sector realizare; Ghișeu unic (casierie, relații cu consumatorii și dispecerat); Birou tehnic și de producție; Serviciul energomecanic și metrologie
	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
Formalizare a sistemului de raportare, evidență și control	Revizuirea rapoartelor interne (lista de rapoarte recomandate).	
	Elaborarea Programului de raportare consolidat (model recomandat).	
Automatizarea sistemului informațional	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.	
	Suplinirea și înlocuirea computerilor; instruirea angajaților.	
	Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor (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 activitatii.	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Elaborarea și implementarea 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**).
Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între generații.

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

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 Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii
Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor și a creanțelor restante	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
Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg	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



- Se formează și se păstrează manual în registre de evidență, cu excepția evidența cu populația ce din anul 2013 se ține în programa 1C
- 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



Planul de producere anual pe activitate și controlul îndeplinirii acestuia prin suprapunerea datelor efectiv realizate cu cele prognozate



- Acționarilor întreprinderii
- Organelor financiare
- Alți beneficiari externi



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
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%	
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%	
Mijloace bănești	3,0	5,6	13,7	+84,4%	+352,9%	0,1%	0,1%	0,2%	
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%	
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%	
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	+3889,1%	+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%	

□ În timp ce patrimoniul companiei se majorează pe seama creșterii datorii pe termen lung, se diminuează ponderea 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.

□ ÎM „Apă-Canal Dondușeni” este supusă unui risc de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii datorii pe termen scurt față de activele curente

□ Datorii financiare TL:
➢ Reprezintă finanțările și încasările cu destinație specială. Acestea constituie valoarea mijloacelor fixe primite cu titlu gratuit și procurate din resursele bugetare primite de la primărie

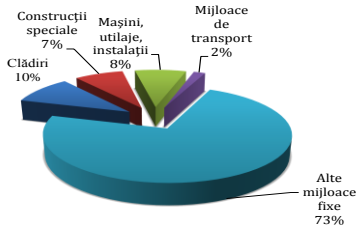


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Mijloace fixe

Structura m.f.

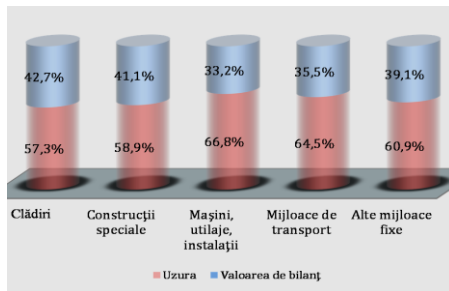


□ Structura mijloacelor fixe este formată în mare parte de valoarea altor mijloace fixe – 73%, urmată de valoarea clădirilor – 10% și de valoarea mașinilor, utilajelor, instalațiilor – 8% și a construcțiilor speciale – 7%. Mijloacele de transport dețin doar 2%

□ 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%.

□ Gradul mediu de uzură – 61,7%



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

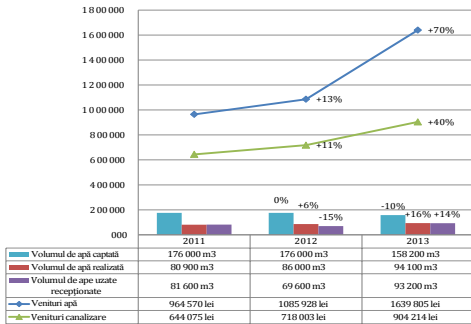
Analiza rezultatelor financiare

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



Analiza rezultatelor financiare

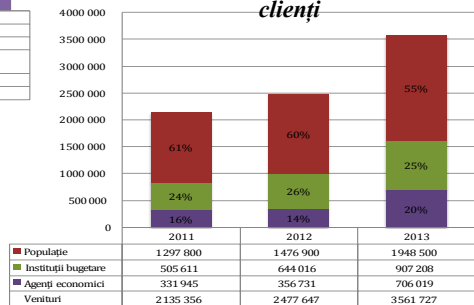
Structura și evoluția vânzărilor



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%.

➤ 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.

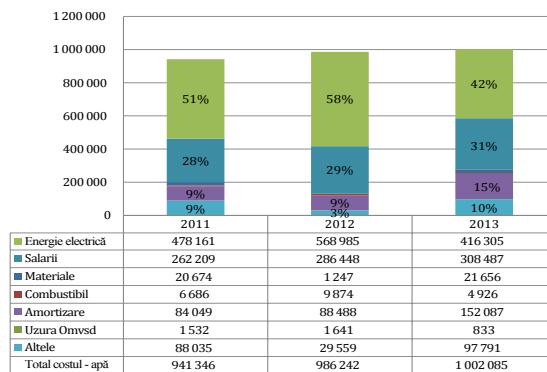
Evoluția vânzărilor în dependență de clienți



Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE ȘI CHELTUIELILE

Structura și evoluția costului vânzărilor la apă



□ Marja costului la apă - 1% în anul 2011 și 18% - 2013 datorită diminuării pierderilor cu 25%

□Evoluția costului la apă a cunoscut un trend lent de creștere, înregistrând chiar și diminuări 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.

□Salariile s-au majorat valoric cu 18%, iar ponderea acestora fiind de 31% în 2013 comparativ cu 28% în anul 2011.

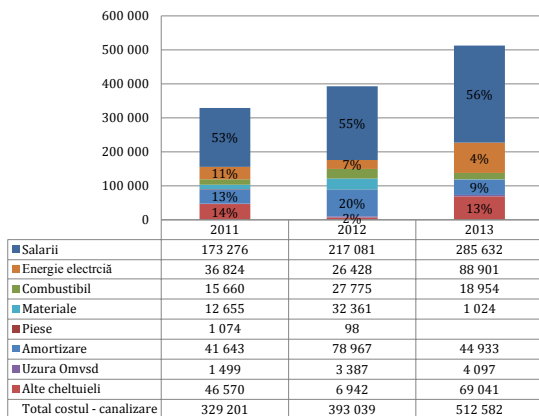
	2011	2012	2013	2012/2011	2013/2011
Volumul de apă captată, m ³	176 000	176 000	158 200	0,0%	-10,1%
Volumul de apă realizată, m ³	80 900	86 000	94 100	+6,3%	+16,3%
Pierderi, %	54,0%	51,1%	40,5%	-5,4%	-25,0%



Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE ȘI CHELTUIELILE

Evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare



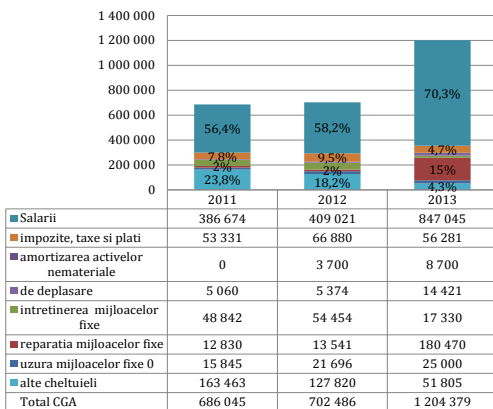
□ Marja serviciile de canalizare s-a diminuat de la 15% la 11% în 2013 din cauza creșterii costurilor cu +55%, comparativ cu +40% ale veniturilor

□ Principali factori de influență sunt salariile 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 rezultatelor financiare

COSTURILE GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE



□ Ponderea cheltuielilor general și administrative - 34% din vânzări în 2013, iar în 2011 - 32%

- Creșterea salariilor de 2,1 ori de la 386,6 mii în 2011 la 847,0 mii în 2013;
- 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 indicatorilor economico-financiari

	limite	2010	2011	2012
PROFITABILITATEA				
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 vânzării		85,7%	80,9%	70,1%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		-20,2%	-9,4%	-5,5%
LICHIDITATEA				
Lichiditatea imediată (cash ratio)	0,2-0,3	0,00	0,01	0,02
Lichiditatea rapidă sau testul acid (quick ratio)	0,7-1,0	0,30	0,47	0,71
Lichiditatea curentă sau globală (current ratio)	1,5-2,5	0,42	0,63	0,83
VITEZA DE ROTAȚIE				
Viteza de rotație a creanțelor	zile	34,03	33,85	51,87
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



Recomandări de îmbunătățire

Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control
	Planificarea bugetară a activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte
	Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale
	Optimizarea procesului de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor
Îmbunătățirea sistemului contabil	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
	Automatizarea integrală a proceselor de prelucrare și procesare a datelor
	Revizuirea corectitudinii de luare la evidență a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventariierii regulate a activelor
Stabilirea indicatorilor de performanță	Instalarea programului Client BANK
	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 – **28,9** mii euro;
 - Tehnică de calcul – 2,4 mii €
 - Softuri – 1,5 mii €
 - Sistemul GIS - Geografical Information System – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **555,6** mii €
 - Elaborare master plan a raionului – 195 mii
 - Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea a r. Dondușeni” – 300mii
 - Plan de mediu local – 15 mii €
 - Contract de gestiune – 20 mii €
 - Altele – 25,6 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

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 Nord

Nivel raional și local

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

- + Existenta unor reglementări a activității 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 semnat între Operator și Primărie
- Contract colectiv de muncă actualizat și consultat cu Fondatorul
- 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

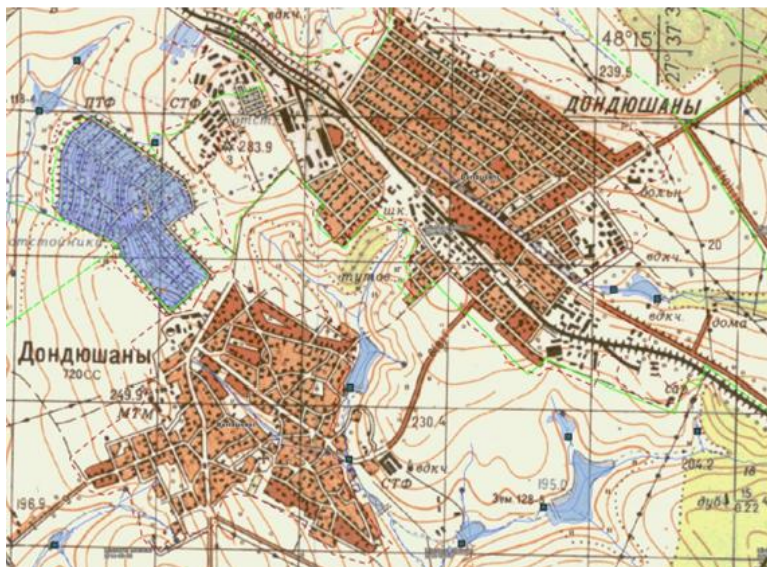
ANALIZA OPERAȚIONALĂ s-a axat pe următoarele elemente:

- 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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

CARACTERISTICILE SURSEI DE APĂ

Nr. d/o	Nr. pasaport	Anul forării	Tip pompe	Debitul, m3/ora		Înălțimea de pompare	
				nominal	efectiv	nominal	efectiv
2	1385	1985	AṬV 6x10x185	10	12	185	170
3	1569	1991	AṬV 6x10x235	10	7	185	165
5	1572	1991	AṬV 6x10x185	10	7	185	165
8	1270	1962	AṬV 6x16x110	16	15	110	90
10	1402	1963	AṬV 8x40x90	40	35	90	95



Clasificarea conductelor de apă după vechime și material

Material	Lungime (m)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Asbociment				1660	1660
Fonta				17110	17100
Oțel				16700	4530
HDPE	4530	0	0		4530
Total	4530	0	0	35470	40000
% din total	11,3	0	0	88,7	100



Caracteristicile tehnice ale stațiilor de pompare ape uzate

Denumire	Tipul pompei	Debit (m3/h)	Inălțimea 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



Clasificarea rețelelor 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	3,6			96,4	100



STAȚIA DE EPURARE ÎN CURS DE MODERNIZARE





CALITATEA APEI

1	2	3	4	5
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	Sulfați, 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	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1, Том 1, POS 2.23-09
17	Bor, mg/l		0,5	
18	Oxidabilitatea, mg/l	4	5	SM SR EN ISO 8467:2006



Recomandări de îmbunătățire - operare și mentenanță



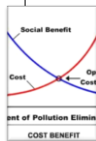
Elaborarea manualului de operare și mentenanță



Inventarierea activelor subterane, stocarea datelor privind starea tehnică, identificarea gradului de criticitate a activelor materiale



Elaborarea Planului de reducere a pierderilor (managementul pierderilor)



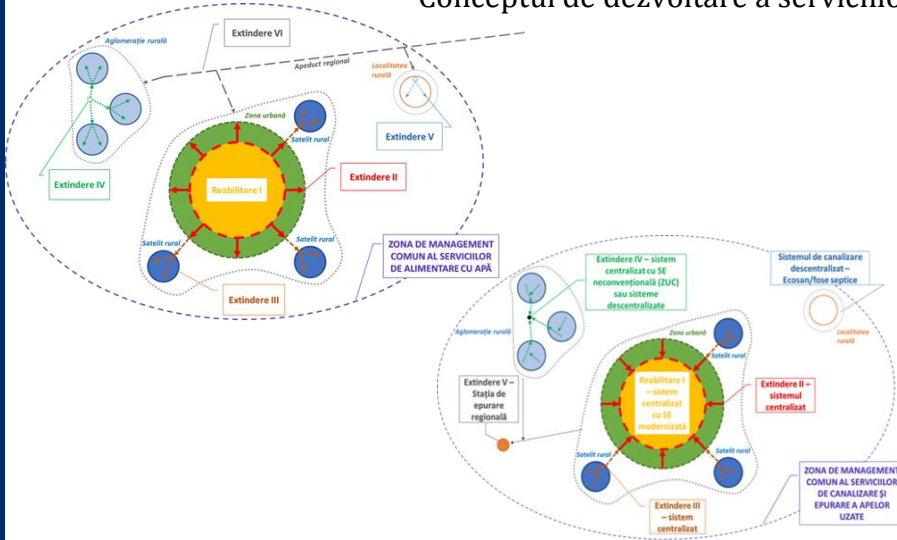
Elaborarea Planului de reducere a consumului de energie electrică (eficiență energetică)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Conceptul de dezvoltare a serviciilor



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – aspecte regionale



Elaborarea Master Planului
privind extinderea SAAC în aria
raionului



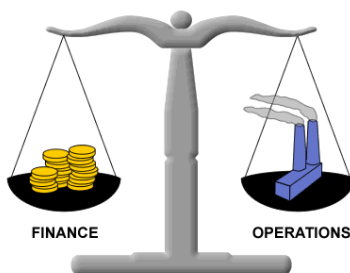
Elaborarea Studiului de
Fezabilitate privind SAAC



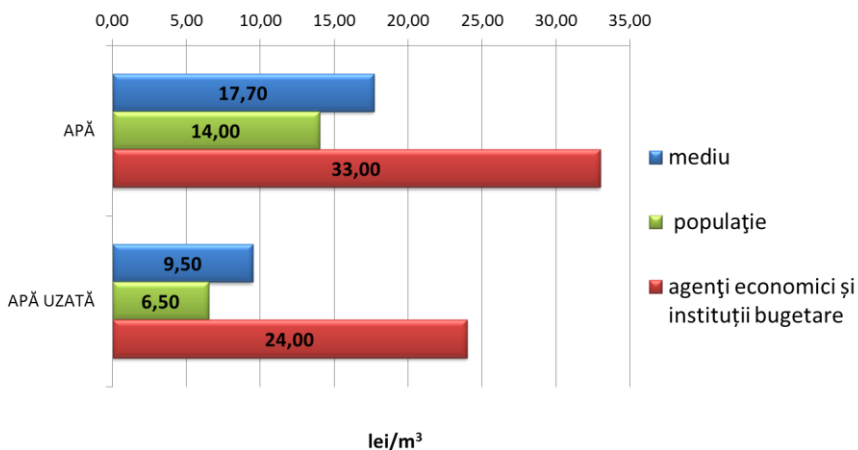
Elaboarea Planului de Investiții
în aspect regional



Politica tarifara si suportabilitatea tarifului

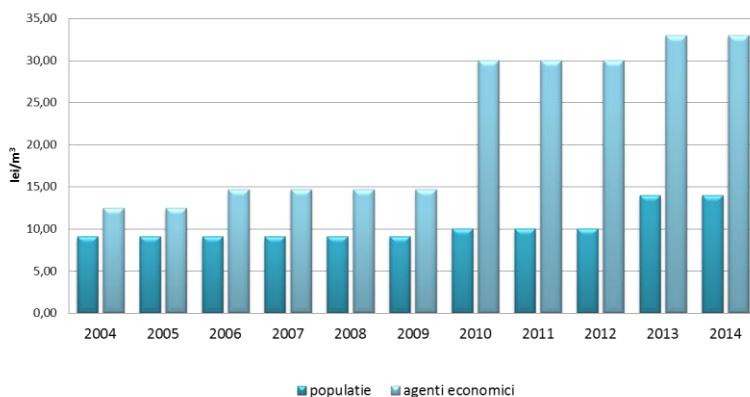


Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

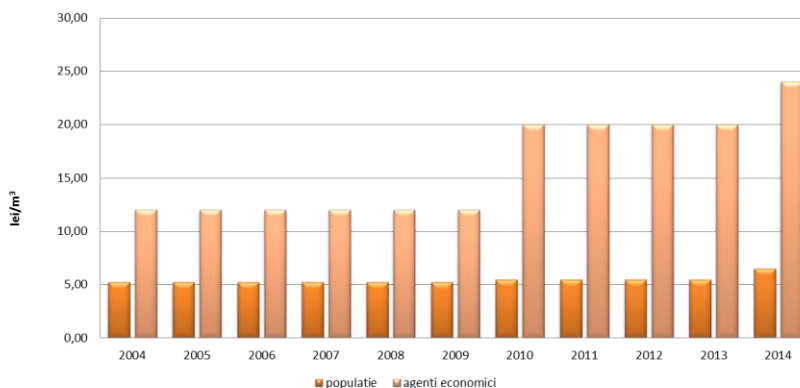




Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici

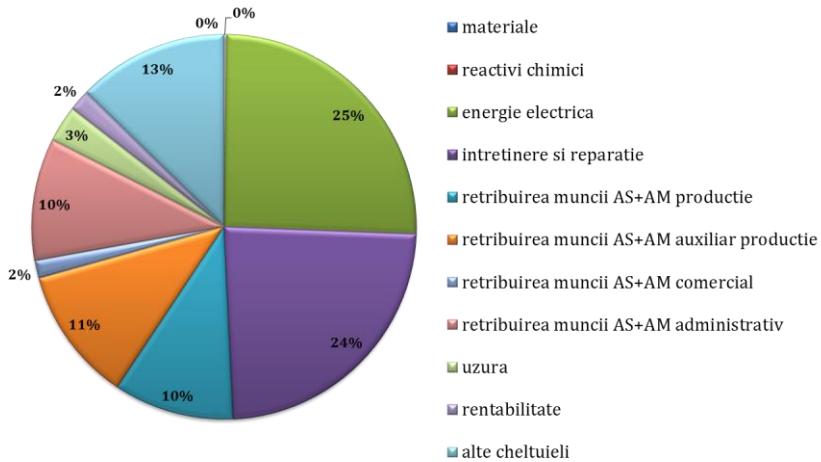


Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici

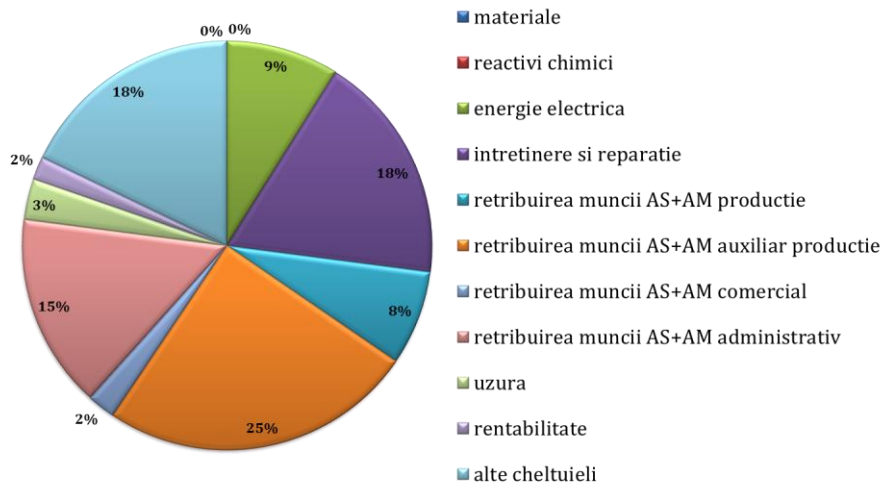




Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova



Gradul de suportabilitate.

Studiul pe quintile.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – Politica tarifară

- 1 • Politica tarifară (pentru 3-5ani)
- 2 • Studiul influenței investițiilor asupra tarifului și a activității operaționale
- 3 • Analiza periodică a suportabilității tarifului pe grupe de consumatori
- 4 • Analiza factorilor de influență și impactul acestora asupra tarifului: pierderile de apă, eficiența energetică, remunerarea muncii, nivelul de consum, eficiența extinderii infrastructurii etc



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Elaborarea Master Planului raion – **195** mii euro;
- Elaborarea Studiului de fezabilitate – **300** mii euro;
- Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apa si de canalizare – **7034,16** mii euro;
- Modernizarea si extinderea infrastructurii de alimentare cu apa si de canalizare – **2918,56**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