

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală Direcția de producere "Apă - Canal" Șoldănești



Chișinău, 2013



USAID

DIN PARȚEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.
<http://www.chemonics.com/>

Partener:

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

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

1. INTRODUCERE	8
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	8
1.2 Metodologia aplicată	9
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	10
2.1.Date generale	10
2.2.Istoricul creării și activității	11
2.3.Profilul de activitate	11
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII	12
3.1.Analiza juridică și instituțională	12
3.1.1. Legislația aplicabilă	12
3.1.1.1. Legislația primară	12
3.1.1.2. Legislația secundară	12
3.1.2. Analiza cadrului instituțional	13
3.1.2.1. Statut juridic	13
3.1.2.2. Forma de proprietate	14
3.1.2.3. Analiza actelor de constituire	14
3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne	14
3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori	14
3.1.2.6. Proiecte investiționale	16
3.1.3. Analiza aspectelor juridice	19
3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)	19
3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori	19
3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat	20
3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat	20
3.1.3.5. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești	20
3.2.Analiza operațională	23
3.2.1. Organizarea procesuală a activității	23
3.2.2. Analiza tehnică	24
3.2.2.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare	25
3.2.2.2. Calitatea apei și a apei uzate	32
3.2.2.3. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	35
3.2.2.4. Managementul energetic	38
3.2.2.5. Impactului de mediu	39
3.2.2.6. Indicatorii de performanță operațională	39
3.3.Analiza de marketing	41
3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică	41
3.3.2. Politica de lucru cu clienții	43
3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor	43
3.3.2.2. Contractarea serviciilor	50

3.3.2.3.	<i>Instalarea și exploatarea contoarelor de apă</i>	54
3.3.2.4.	<i>Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului</i>	59
3.3.2.5.	<i>Relații cu utilizatorii</i>	65
3.3.3.	<i>Politica tarifară</i>	68
3.3.4.	<i>Concurenți locali</i>	72
3.4.	<i>Analiza procesului de management</i>.....	74
3.4.1.	<i>Planificarea strategică</i>	74
3.4.2.	<i>Structura organizatorică</i>	77
3.4.3.	<i>Sistemul de management</i>	80
3.4.4.	<i>Stilul de management</i>	88
3.4.5.	<i>Controlul intern al activității. Indicatori de performanță</i>	89
3.5.	<i>Analiza managementului resurselor umane</i>.....	95
3.5.1.	<i>Gestiunea resurselor umane (Activități de personal)</i>	95
3.5.2.	<i>Analiza structurală a resurselor umane</i>	100
3.5.3.	<i>Sistemul de remunerare și motivare a personalului</i>	103
3.6.	<i>Analiza financiar - contabilă</i>	105
3.6.1.	<i>Analiza managementului financiar</i>	105
3.6.1.1.	<i>Sistemul managementului financiar</i>	105
3.6.1.2.	<i>Sistemele și principiile de contabilizare</i>	108
3.6.2.	<i>Analiza economico-financiară</i>	109
3.6.2.1.	<i>Analiza bilanțului (pe orizontală și verticală)</i>	109
3.6.2.2.	<i>Analiza rezultatelor financiare (analiza pe orizontală și verticală)</i>	122
3.6.2.3.	<i>Analiza veniturilor</i>	124
3.6.2.4.	<i>Analiza consumurilor și cheltuielilor</i>	127
3.6.2.5.	<i>Analiza rezultatului operațional pe direcții de activitate</i>	130
3.6.3.	<i>Analiza indicatorilor economico-financiar</i>	131
ANEXE	137

Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	8
Tabelul 2. Analiza proiectelor investiționale implementate în vederea dezvoltării serviciilor de utilitate publică	17
Tabelul 3. Descrierea principalelor direcții de activitate ale ÎM "Regia Apă Șoldănești"	23
Tabelul 4. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I.....	26
Tabelul 5. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material	27
Tabelul 6. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material	28
Tabelul 7. Parametrii tehnici privind concentrațiile apelor uzate la intrare în stațiile de epurare.	32
Tabelul 8. Indicii de calitate ai apei brute la sursă	32
Tabelul 9. Concentrațiile efective apelor uzate la intrarea în stațiile de epurare	33
Tabelul 10. Indicii de calitate ai apelor uzate trecute prin stația de epurare Topas 10m3 și deversate în emisar	34
Tabelul 11. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare Topas 7m3 și deversate în emisar	34
Tabelul 12. Date privind avariile înregistrate pentru sistemului de alimentare cu apă.....	35
Tabelul 13. Balanța apei.....	36
Tabelul 14. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii.....	38
Tabelul 15. Debitul apei brute dobândite	38
Tabelul 16 Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare	40
Tabelul 17 Informația cu privire la utilizatorii serviciilor ÎM RAȘ	42
Tabelul 18. Grad de acoperire a numărului de utilizatori, total, după categorii a ÎM RAȘ.....	42
Tabelul 19. Numărul utilizatorilor contractați	50
Tabelul 20. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori.....	65
Tabelul 21 Date privind tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare	68
Tabelul 22 Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciul de alimentare cu apă.....	70
Tabelul 23 Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)	71
Tabelul 24 Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective)	72
Tabelul 25. Operatorii privați de servicii de alimentare cu apă, care activează pe teritoriul orașului Șoldănești	73
Tabelul 26. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	75
Tabelul 27. Procesul recomandat de planificare strategică	76
Tabelul 28. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești"	82
Tabelul 29. Infrastructura informațională a ÎM "Regia Apă Șoldănești"	83
Tabelul 30. Structura sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești"	84
Tabelul 31. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"	85
Tabelul 32. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Regia Apă Șoldănești"	89
Tabelul 33. Nivelurile controlului intern la ÎM "Regia Apă Șoldănești"	91
Tabelul 34. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012.....	101
Tabelul 35. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010	102
Tabelul 36. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011	102
Tabelul 37. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012	102
Tabelul 38. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2011-2012, lei.....	103
Tabelul 39. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2011-2012, lei	104
Tabelul 40. Structura adaosurilor la salarii în dependență de tipul muncii prestat	104
Tabelul 41. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM RAȘ	107
Tabelul 42. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)	111
Tabelul 43. Informația generală cu privire la Activele pe termen lung ale ÎM, 2010-2012.	113
Tabelul 44. Structura Mijloacelor fixe ale ÎM RAȘ.....	114
Tabelul 45. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012).....	119
Tabelul 46. Structura capitalului propriu.....	120
Tabelul 47. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei.....	123
Tabelul 48. Rezultatul operațional pentru direcția de aprovizionare cu apă potabilă, 2010-2012	130

Tabelul 49. Rezultatul operațional pentru direcția de canalizare, 2010-2012	130
Tabelul 50. Rezultatul operațional pentru direcția de salubritate, 2010-2012	131
Tabelul 51. Analiza indicatorilor de profitabilitate.....	132
Tabelul 52. Analiza indicatorilor de lichiditate.....	133
Tabelul 53. Viteza de rotație	134
Tabelul 54. Calcularea pragului de rentabilitate.....	135
Tabelul 55. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment.....	136

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Repartizarea proiectelor investiționale pe direcții de activitatea, în funcție de suma proiectelor	18
Figura 4. Informație cu privire la utilizatorii serviciilor ÎM RAȘ.....	41
Figura 5. Structura persoanelor fizice contractate pe tipuri de servicii prestate de către ÎM RAȘ	41
Figura 6 Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciul de alimentare cu apă în termeni reali și nominali....	69
Figura 7 Evoluția tarifului aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenții economici	70
Figura 8 Evoluția tarifului mediu efectiv și a costului mediu pentru serviciul de alimentare cu apă	71
Figura 9. Organigrama ÎM "Regia Apă Șoldănești".....	79
Figura 10. Structura sistemului informațional ÎM "Regia Apă Șoldănești"	84
Figura 11. Echipa de conducere „Regia-Apă Șoldănești”	95
Figura 12. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	96
Figura 13. Dezvoltarea strategiei de HR	97
Figura 14. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012.....	101
Figura 15. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012	101
Figura 16. Structura personalului după tipuri de specializare	102
Figura 17. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2011-2012, lei.....	103
Figura 18. Structura sistemului managementului financiar.....	105
Figura 19. Structura, evoluția activelor (2010 – 2012)	113
Figura 20. Structura activelor materiale (2012)	113
Figura 21. Structura/evoluția activelor materiale (2010-2012).....	114
Figura 22. Evoluția mijloacelor fixe, ca structură pe direcții de activitate	116
Figura 23. Structura mijloacelor fixe după direcția de activitate, comparativ ≤ 2012 și ≤ 2013.....	117
Figura 24. Structura ATS, (2010 - 2012).....	118
Figura 25. Structura SMM, (2010 - 2012).....	118
Figura 26. Structura CTS, (2010 - 2012)	118
Figura 27. Structura, evoluția pasivelor (2010 – 2012).....	120
Figura 29. Evoluția DTS (2010 – 2012)	121
Figura 30. Structura celor mai mari 10 creditori ai Întreprinderii, 2012	121
Figura 28. Structura DTS (2012).....	121
Figura 32. Evoluția structurală a veniturilor întreprinderii.....	124
Figura 31. Structura veniturilor, 2012.....	124
Figura 33. Evoluția structurală a veniturilor operaționale a întreprinderii	125
Figura 34. Evoluția veniturilor din activitatea de apă și canalizare, cantitativ și valoric, 2010-2012.....	125
Figura 35. Informație cu privire la structura cantitativă a veniturilor din activitatea de apă și canalizare pe tipuri de consumatori, 2010-2012	126
Figura 36. Informație cu privire la structura valorică a veniturilor din activitatea de apă și canalizare pe tipuri de consumatori, 2010-2012	126
Figura 37. Structura costurilor totale a ÎM.....	127
Figura 38. Evoluția costurilor totale a ÎM.	127

Figura 40. Evoluția structurii costului vânzărilor pentru activitatea de aprovizionare cu apă potabilă, 2010-2012	128
Figura 39. Structura costului vânzărilor pe apă și canalizare, 2010 - 2012.....	128
Figura 41. Evoluția structurii costului vânzărilor pentru activitatea de canalizare, 2010-2012	129
Figura 42. Structura CGA, mediu 2010-2012.....	129
Figura 43. Evoluția CGA, 2010-2012	130

Lista anexelor

Anexa 1. Costul serviciilor suplimentare prestate de ÎM "Regia Apă" Șoldănești.....	137
Anexa 2. Date recomandate a fi anexate la cererea de bransare	138
Anexa 3. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de bransare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate	138
Anexa 4. Cazuri de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare	139
Anexa 5. Cazuri de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare.....	139
Anexa 6. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor.....	140
Anexa 7. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor	140
Anexa 8. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 6-3 din 04.03.2008 cu privire la aprobarea tarifului pentru evacuarea apelor reziduale pentru persoane fizice	141
Anexa 9. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/17 din 13.12.2013 cu privire la aprobarea măsurii de calcul a volumului apelor uzate în volum egal cu volumul apei folosite pentru fiecare consumator în parte.....	142
Anexa 10. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/14 din 13.12.2013 cu privire la aprobarea tarifului pentru apele uzate recepționate pentru agenți economici și instituții publice	143
Anexa 11. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere	145
Anexa 12. Fluctuația personalului, 2010-2012	146
Anexa 13. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, domenii de specializare, după sexe și în funcție de pregătire.....	147
Anexa 14. Structura personalului, 2013	148
Anexa 15. Statele de personal	149

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

Analiza-diagnostic este realizată în cadrul proiectului pentru susținerea autorităților publice locale (**The Local Government Support Project in Moldova - LGSP**) implementat în cadrul acordului de asistență încheiat între Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) și Guvernul Republicii Moldova, ce stabilește parteneriatul pentru o guvernare locală mai bună.

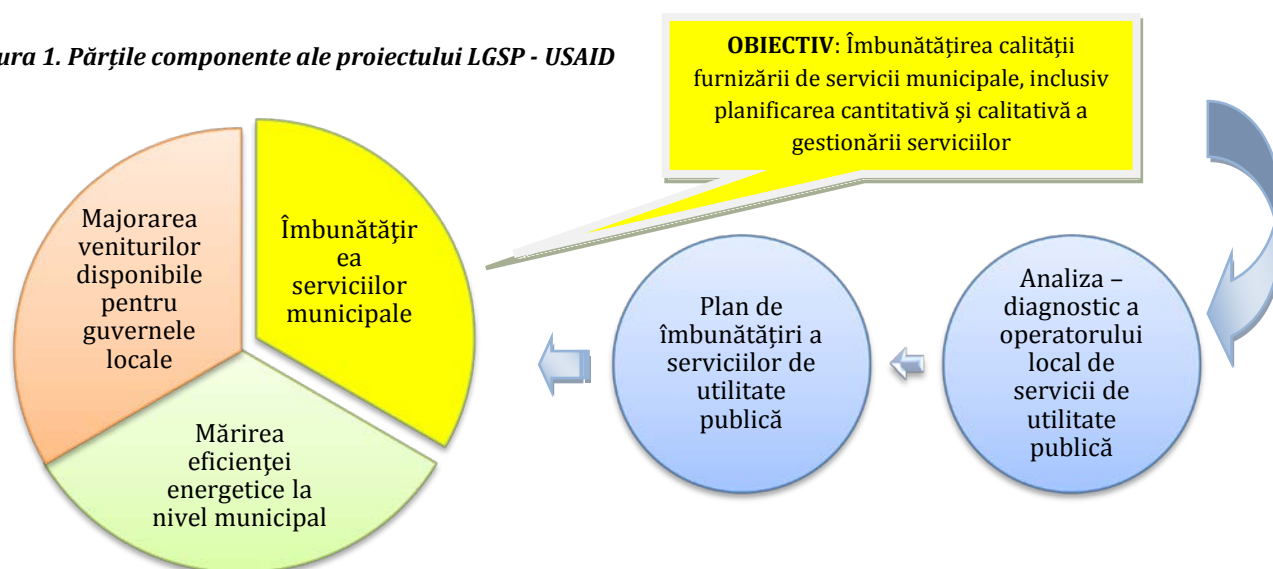
SCOPUL proiectului LGSP:

- acordarea asistenței autorităților publice locale în domeniul elaborării și implementării politicilor și procedurilor durabile, care contribuie la buna guvernare.

Proiectul va îmbunătăți serviciile locale și infrastructura, ajutând autoritățile publice locale să sporească capacitatea de planificare, finanțare și administrare a infrastructurii, a serviciilor municipale.

Acest fapt va consolida procesul de decentralizare și relațiile dintre autoritățile publice locale și cetățeni.

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

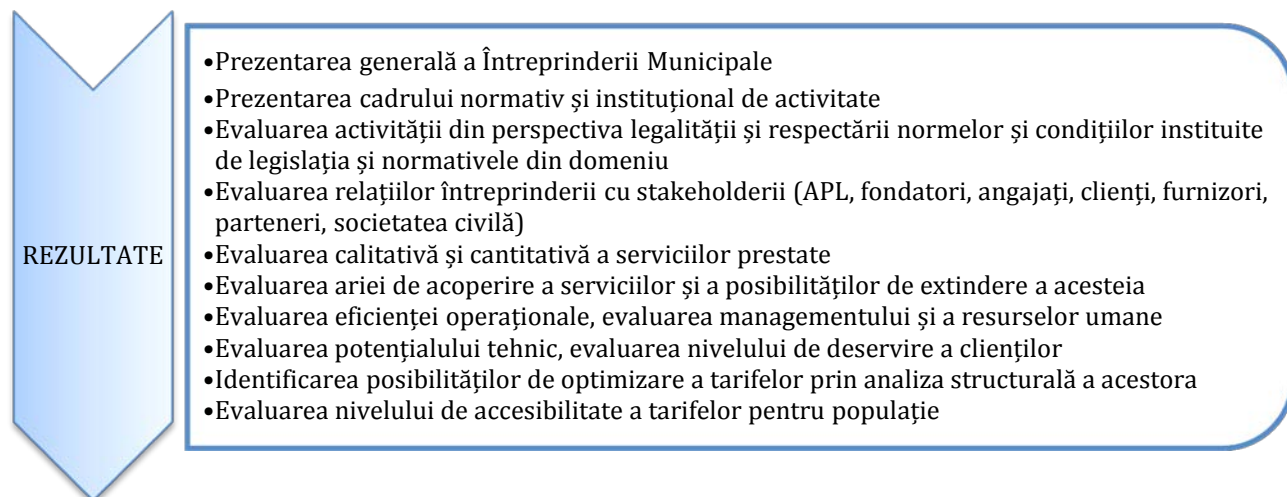
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

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

Nº	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare
1.	Ungheni	Amenajarea spațiilor verzi
2.	Ialoveni	Salubritate
3.	Căușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
4.	Orhei	Iluminare stradală + Salubritate
5.	Rezina	Aprovizionare cu apă și canalizare
6.	Șoldănești	Aprovizionare cu apă și canalizare
7.	Strășeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
8.	Taraclia	Aprovizionare cu apă și canalizare
9.	Telenești	Aprovizionare cu apă și canalizare
10.	Drochia	Aprovizionare cu apă și canalizare
11.	Sîngerei	Salubritate

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

Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale



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

1.2 Metodologia aplicată

Metoda		Scop
Analiza cadrului normativ și instituțional		Analiza legilor, actelor normative în domeniu, legalității și nivelului de corespundere a activității prevederilor legale și normative. Identificarea organizațiilor naționale și locale ce determină activitatea în sector și influența acestora asupra activității. Identificarea Asociațiilor prezente în sector, apartenența Întreprinderii.
Cercetarea și consultarea documentelor oficiale, interne și externe		Familiarizarea cu activitățile desfășurate, analiza modului de organizare a proceselor interne. Analiza nivelului de înzestrare cu resurse. Analiza stakeholderilor.
Interviuri	cu reprezentanți APL	Evaluarea performanțelor actuale, determinarea viziunii strategice asupra dezvoltării, asupra îmbunătățirii serviciilor, stabilirea obiectivelor de dezvoltare. Stabilirea modului de alocare a resurselor. Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere, stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și distribuției rolurilor între management și fondator.
	cu managementul Întreprinderilor Municipale	Stabilirea principiilor și modului de organizare a relațiilor dintre Întreprindere și stakeholderi.
	cu angajații întreprinderii	Organizarea proceselor interne, determinarea modului și gradului de implicare a angajaților în activitatea Întreprinderii. Identificarea problemelor existente în activitatea curentă.
	cu experți	Identificarea posibilităților de organizare optimă a proceselor.
Administrarea chestionarelor (în format electronic și pe suport de hârtie)	Către APL	Identificarea datelor social-demografice, proiectelor în care a fost/este/va fi implicată Întreprinderea în calitate de beneficiar. Identificarea modalităților de interacțiune dintre Primărie și Întreprindere.
	General	Prezentarea generală. Identificarea elementelor de Management organizațional, strategic, Management al resurselor umane, operațional, Marketing și lucrul cu utilizatorii, Contabilitate și management financiar.
	Tehnic	Identificarea dotării tehnice, organizării procesuale a activității. Determinarea indicatorilor activității operaționale.
Vizite în teren		Identificarea nivelului de dotare cu resurse. Înregistrarea fotografică a stării actuale a mijloacelor de producție.
Observația		Înțelegerea activității interne, evaluarea mediului organizațional intern. Contrapunerea situației reflectate de actele oficiale, a aspectelor prezentate în cadrul interviurilor cu situația reală din cadrul Întreprinderii. Evaluarea nivelului de pregătire, disponibilitate, accesibilitate a resurselor. Evaluarea modului de organizare a muncii, relațiilor de muncă și climatului organizațional.
Analiza indicatorilor economico- financiari		Evaluarea stării financiare actuale, Analiza veniturilor și a costurilor, Evaluarea tarifelor.

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

2.1. Date generale

Denumire completă	ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ "REGIA APA ȘOLDĂNEȘTI" ¹
Denumirea prescurtată	"REGIA APA ȘOLDĂNEȘTI" Î.M.
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO²	1007606005218 ³
Rechizite bancare	Cont de decontare 2251413498144 în BC "Banca de Economii" SA, filiala №13 Șoldănești, BECOMD2X613
Data înregistrării de stat	05.09.2007
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-7201, str. Păcii, 31/A, or. Șoldănești, Republica Moldova Telefon: 0-272-92809 E-mail: regiaapa@gmail.md
Obiectul principal de activitate	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Capatarea, epurarea și distribuția apei</i> 2. <i>Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare</i> 3. <i>Colectarea/recuperarea deșeurilor și resturilor de materiale reciclabile⁴</i> 4. <i>Fabricarea hârtiei și a cartonului⁴</i> 5. <i>Silvicultură și exploatare forestieră⁴</i> 6. <i>Servicii de expediere și transport⁴</i> 7. <i>Lucrări de construcție⁴</i> 8. <i>Construcții de clădiri și (sau) de instalații inginerești și de rețele tehnico-edilitare, reconstrucțiile, consolidările, restaurările⁴</i> 9. <i>Lucrări de terasament⁴</i> 10. <i>Lucrări de lăcătușărie, apeduct și canalizare⁴</i>
Capital social	10 000 lei
Fondator	Consiliul orășenesc Șoldănești, sediul: MD-7201, str. Păcii, 8, or. Șoldănești, Republica Moldova Cota: 10 000 lei (100%)
Administrator	IONCU Mihai, IDNP 2003047007937

¹ Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 27119 din 05.06.2013

² IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

³ Conform Certificatului de înregistrare MD 0056143 din 30.08.2006

⁴ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/16 din 13.12.2013 „Cu privire la complectarea genurilor de activitate la Î.M. "Regia-Apa Șoldănești"

2.2. Istoricul creării și activității

- 10.08.2007** Înființarea ÎM "Regia Apă" Șoldănești⁵
Aprobarea Statutului ÎM "Regia Apă" Șoldănești⁵
- Instituirea Consiliului-director al ÎM "Regia Apă" Șoldănești⁶
- 08.02.2008** Aprobarea Regulamentului Consiliului-director al ÎM "Regia Apă" Șoldănești⁶
Aprobarea componenței nominale a Consiliului-director al ÎM "Regia Apă" Șoldănești⁷

2.3. Profilul de activitate

Conform Statutului, întreprinderea ÎM "Regia Apă" Șoldănești are dreptul să desfășoare următoarele genuri de activitate:

1. *Captarea, epurarea și distribuția apei*
2. *Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare*

Conform Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/16 din 13.12.2013 „Cu privire la completarea genurilor de activitate la Î.M. "Regia-Apa Șoldănești" lista genurilor de activitate a ÎM "Regia Apă" Șoldănești a fost completată cu următoarele genuri:

1. *Colectarea/recuperarea deșeurilor și resturilor de materiale reciclabile*
2. *Fabricarea hîrtiei și a cartonului*
3. *Silvicultură și exploatare forestieră*
4. *Servicii de expediere și transport*
5. *Lucrări de construcție*
6. *Construcții de clădiri și (sau) de instalații inginerești și de rețele tehnico-edilitare, reconstrucțiile, consolidările, restaurările*
7. *Lucrări de terasament*
8. *Lucrări de lăcătușărie, apeduct și canalizare*

Genurile de activitate sus-menționate urmează a fi introduse în Statutul Întreprinderii, prin înregistrarea modificărilor la Camera Înregistrării de Stat.

⁵ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr.5-3 din 10.08.2007

⁶ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr.4-5 din 08.02.2008

⁷ Conform Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr.4-6 din 08.02.2008

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII

3.1. Analiza juridică și instituțională

3.1.1. Legislația aplicabilă

Legislația Republicii Moldova care reglementează, atât direct, cât și indirect, organizarea și implementarea serviciilor în sectorul de apă și canalizare este, în principal, următoarea:

3.1.1.1. Legislația primară

- Legea nr.1402 din 24.10.2002 privind serviciile publice de gospodărie comunală;
- Legea nr.1134 din 02.04.1997 privind societățile pe acțiuni;
- Legea nr.845 din 03.01.1992 cu privire la antreprenariat și întreprinderi;
- Legea nr.220 din 19.10.2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali;
- Legea nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală;
- Legea nr.523 din 16.07.1999 cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ teritoriale;
- Legea apelor nr.272 din 23.12.2011;
- Legea nr.272 din 10.02.1999 cu privire la apa potabilă;
- Legea nr. 1513 din 16.06.1993 privind asigurarea sanitaro-epidemiologică a populației
- Legea nr.105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor;
- Legea nr.913 din 30.03.2000 privind condominiul în fondul locativ;
- Legea nr.1525 din 19.02.1998 cu privire la energetică;

3.1.1.2. Legislația secundară

- Hotărârea Guvernului nr.662 din 13.06.2007 cu privire la aprobarea Strategiei privind aprovizionarea cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului nr.1406 din 30.12.2005 cu privire la aprobarea Programului de alimentare cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- Hotărârea Guvernului nr.986 din 11.08.2003 cu privire la crearea Unității de implementare a proiectelor de aprovizionare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului nr.656 din 27.05.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare;
- Hotărârea Guvernului nr.191 din 19.02.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă;
- Hotărârea Guvernului nr.894 din 12.11.2013 cu privire la organizarea și funcționarea ghișeului unic în domeniul autorizării de mediu pentru folosirea specială a apei (în vigoare din 01.04.2014);
- Hotărârea Parlamentului nr.238 din 26.10.2012 cu privire la aprobarea Regulamentului de

organizare și funcționare a Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică;

- Hotărârea ANRE nr.164 din 29.11.2004 privind Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate;
- Hotărârea Guvernului nr.1228 din 13.11.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă;
- Hotărârea Guvernului Nr. 934 din 15.08.2007 cu privire la instituirea Sistemului informațional automatizat „Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate”;
- Hotărârea Guvernului despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova nr. 619 din 16.08.94;
- Hotărârea Guvernului cu privire la studierea, utilizarea și protecția apelor minerale Nr. 632 din 18.05.2002;
- Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea programului de alimentare cu apă și de canalizare a localităților din republica moldova pînă în anul 2015 nr. 1406 din 30.12.2005;
- Regulamentul - cadru privind exploatarea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Ordin nr.6 din 24.01.2006;
- Metodica elaborării normativelor de consum tehnologic al apei la întreprinderile prestatoare de servicii alimentare cu apă și canalizări a Republicii Moldova. Aprobate de MDT, C și GC al RM cu ordinul nr. 163 din 27.10.1999;
- Regulament-Cadru privind recepționarea apelor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților. Ordinul nr.40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului;

Regulamentul securității tehnice la exploatarea gospodăriei apeduct și canalizare. Aprobate de MGC și L cu ordinul nr.69 din 11 martie 1990;

3.1.2. Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1. Statut juridic

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 27119 din 05.06.2013, Întreprinderea Municipală “Regia Apă Șoldănești”, a fost fondată la 05.09.2007, în baza Deciziei Consiliului orășnesc Șoldănești și are forma organizatorico-juridică de întreprindere municipală.

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” este înregistrată la Camera de Înregistrări de Stat, IDNO 1007606005218. Capitalul social – 10 000 lei.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orășnesc Șoldănești.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

1. *Capatarea, epurarea și distribuția apei;*
2. *Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare;*
3. *Colectarea/recuperarea deșeurilor și resturilor de materiale reciclabile⁸;*
4. *Fabricarea hîrtiei și a cartonului;*
5. *Silvicultură și exploatare forestieră;*
6. *Servicii de expediere și transport;*
7. *Lucrări de construcție;*

⁸ Conform Deciziei Consiliului orășnesc Șoldănești nr. 9/16 din 13.12.2013 „Cu privire la complectarea genurilor de activitate la Î.M. “Regia-Apa Șoldănești”

8. Construcții de clădiri și (sau) de instalații ingineresti și de rețele tehnico-edilitare, reconstrucțiile, consolidările, restaurările;
9. Lucrări de terasament;
10. Lucrări de lăcătușărie, apeduct și canalizar

3.1.2.2. Forma de proprietate

În prezent, activele întreprinderii sunt deținute în proprietate de către Consiliul orășnesc Șoldănești și au fost transmise în gestiune economică Întreprinderii Municipale "Apă-Canal Șoldănești".

Conform actelor legale Întreprinderea municipală își exercită drepturile sale prin posedarea și folosința bunurilor, transmise în gestiune, în vederea realizării obiectului său de activitate.

3.1.2.3. Analiza actelor de constituire

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale "Regia Apă Șoldănești" este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

Adoptarea statutului de către fondator și înregistrarea acestuia la Camera Înregistrării de Stat conferă întreprinderii personalitate juridică.

Statutul oferă o descriere a scopului și a sarcinilor întreprinderii, reglementări generale referitoare la patrimoniu, administrarea, activitatea economică și socială a întreprinderii. Descrierea obiectului de activitate desfășurat de întreprindere nu este conformă descrierii CAEM.

În rest, conținutul statutului este unul comun majorității statutelor întreprinderilor municipale și conține reglementări identice celor din Hotărârea Guvernului nr.387 din 06.06.1994 cu privire la aprobarea Regulamentului-model al întreprinderii municipale.

Aceasta înseamnă că actul de constituire are, în mare, un caracter declarativ, deoarece nu conține reglementări exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială.

3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne

Organul executiv al întreprinderii a elaborat și aprobat Regulamentul intern de organizare și funcționare al întreprinderii, precum și Regulamentul de organizare și funcționare a serviciului de aprovizionare cu apă și canalizare. Aceste regulamente, corespund în principiu, cerințelor înaintate unor astfel de acte. Regulamentul intern de organizare și funcționare al întreprinderii a fost adus la cunoștința salariaților contra semnătură, ceea ce corespunde cerințelor legislației muncii.

Pentru desfășurarea activității de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, precum și pentru serviciul de salubritate, este necesar de a elabora și aproba un set de documente și aprobări care demonstrează abilitatea capacităților de operare și asigurarea siguranței serviciilor, cum ar fi Planul Operațional Social și de mediu, Strategia de comunicare, un manual operațional. Lipsa acestor documente se motivează prin lipsa de mijloace financiare necesare pentru elaborarea lor.

3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori

Aspecte juridice

Conform actului de constituire întreprinderea este subordonată fondatorului său – Consiliului orășnesc Șoldănești.

Organul de conducere al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Șoldănești, fiind gestionată de Primar.

Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii este Primarul și Managerul Șef al Întreprinderii. Părțile implicate în elaborarea și aprobarea structurii organizatorice a Întreprinderii sunt Primarul și Managerul Șef al Întreprinderii.

Pentru coordonarea activității Întreprinderii în baza Statutul ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 10.08.2007 (Cap. IV, p. 20) a fost format Consiliul-director în temeiul art. 14 alin. (2) lit. h) al Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006. Conform Deciziei Nr. 4-5 din 8 februarie 2008 "Cu privire la aprobarea Regulamentului de activitate al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" Consiliul-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este creat cu scopul coordonării activității organizatorice și economico-financiare a Întreprinderii. Consiliul-director este instituit de către fondator – Consiliul orășenesc Șoldănești. În activitatea sa Consiliul-director se călăuzește de prevederile "Regulamentului de activitate al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești", deciziile fondatorului, dispozițiile primarului și legislația în vigoare. Sarcinile de bază și competențele Consiliului-director:

- coordonează activitatea ce ține de cadrele Întreprinderii
- coordonează activitatea privind lucrările de aprovizionare cu apă potabilă, canalizare, salubritate și alte servicii prestate populației
- controlează respectarea de către Conducător și Contabil Șef a deciziilor Consiliului orășenesc și dispozițiilor Primarului
- soluționează problemele apărute în activitatea Întreprinderii
- coordonează activitatea de creare a bazei tehnico-materiale a Întreprinderii
- aprobă Regulamentul intern al Întreprinderii
- coordonează activitatea de protecție socială a angajaților
- propune măsuri de protecție a muncii salariaților
- stabilește alocarea surselor financiare necesare activității Întreprinderii
- audiază trimestrial raportul financiar necesare activității Întreprinderii
- propune Managerului Șef persoane calificate pentru angajare la muncă în cadrul Întreprinderii
- propune Consiliului orășenesc modul de remunerare și salariu pentru angajați
- stabilește în condițiile legii responsabilitatea materială a Managerului Șef
- propune crearea noilor servicii prestate populației
- gestionează patrimoniul Întreprinderii, propune fondatorului procurarea și înstrăinarea patrimoniului.

Conform Deciziei Nr. 4-6 din 8 februarie 2008 "Cu privire la aprobarea aprobarea componenței nominale al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" în temeiul art. 14 alin. (2) lit. h) al Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006 în componența nominală a Consiliului-director intră: Președinte (Primar), Manager Șef, Consilier orășenesc (2 persoane), controlor superior.

Președintele Consiliului este Primarul orașului Șoldănești, care organizează activitatea Consiliului, stabilește locul și data ședințelor, distribuie funcțiile și conduce activitatea membrilor Consiliului. Secretarul Consiliului organizează ședințele. Ședințele Consiliului se convoacă în funcție de necesitate, la propunerea Președintelui sau cel puțin doi membri. Deciziile Consiliului se consemnează în procese verbale și sunt obligatorii pentru îndeplinire de către conducătorul Întreprinderii și recomandabile pentru Consiliul orășenesc și Primarul orașului Șoldănești.

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională și parțial strategică. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procesele de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal, care ar putea să fie activat. Viziunea strategică a administrației Întreprinderii este aplicată pentru atragerea investițiilor în renovarea sau reparația tehnică a sistemului de canalizare, apeduct și salubritate.

Aspecte funcționale

În vederea atingerii scopurilor statutare, fondatorul a transmis în gestiunea întreprinderii un șir de bunuri, menționând expres, în statut, că acestea aparțin întreprinderii în limitele dreptului de gestiune economică. De asemenea, Consiliul Orășenesc Șoldănești a primit, cu titlu de grant, de la

Agenția pentru Cooperare Internațională a Germaniei GIZ, în cadrul unui proiect comun desfășurat cu Agenția de Dezvoltare regională Centru, bunuri materiale în valoare de 28 mln.lei, bunuri destinate serviciului de salubritate și care au fost transmise întreprinderii în folosință.

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

Consiliul Orășenesc are următoarele competențe:

- Aprobă tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare;
- Aprobă raportul anual de activitate al întreprinderii pentru anul precedent;
- Aprobă programul de activitate pentru anul viitor;
- Aprobă bugetul anual;
- Aprobă lista de state de personal;
- Aproba directorul;
- Actualizează programele și normele de producție.

Administrarea întreprinderii este exercitată de către un manager, numit în funcție (și, după caz, eliberat) de către fondator.

Angajarea managerului s-a făcut prin încheierea unui contract de muncă. Contractul a fost încheiat pe un termen nedeterminat.

Tarifele și normele de consum sunt stabilite și aprobate de către fondator în baza calculelor prezentate de către administrația întreprinderii.

La sedințele consiliului se discută problemele care apar în gestiunea serviciilor prestate pe teritoriul orașului.

Între Consiliul local și întreprindere nu există un Contract de gestiune al serviciilor de alimentare cu apă și canalizare. Primăria nu practică aprobarea Planurilor de investiții, Planurilor de ocrotire a mediului și a altor documente care ar putea îmbunătăți managementul întreprinderii.

Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitat de către fondator. Analiza financiară și economică a întreprinderii este efectuată de către cenzor și comunicată fondatorului.

Conform Statutului ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 10.08.2007 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Șoldănești):

- ✓ gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.),
- ✓ lista de state, fondul și normativele de salarizare,
- ✓ prețuri și tarife pentru serviciile prestate de Întreprindere.

Sistemul de gestiune a Întreprinderii este prestabilit de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Primăriei Șoldănești, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară.

3.1.2.6. Proiecte investiționale

În vederea reabilitării serviciilor de utilitate publică, din orașul Șoldănești, Întreprinderea Municipală în colaborare productivă cu Autoritatea Publică Locală au participat și, respectiv, au implementat o serie de proiecte. Important este de menționat faptul că în prezent, Întreprinderea

Municipală împreună cu APL continuă redresarea serviciilor publice argumentate prin existența proiectelor în curs de implementare, dar și a proiectelor planificate. Tabelul de mai jos prezintă proiectele implementate de Întreprinderea Municipală în colaborare cu Autoritatea Publică Locală.

Tabelul 2. Analiza proiectelor investiționale implementate în vederea dezvoltării serviciilor de utilitate publică

No	Denumire proiect	Perioada implementare	Descriere proiect (Sarcini/Obiective)	Buget	Părți implicate + Roluri	Rezultatele implementării
1.	Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești	2009	1. Crearea unui sistem complex de colectare a DMS, în oraș, transportarea și depozitarea la gunoaste amenajată. 2. Informarea, educarea cetățenilor privind depozitarea selectivă a DMS.	787 058,02 lei	PNUD+Primăria+IM,,Regia Apa Șoldănești, +Primăria s. Parcani	31 platforme construite 120 tomberoane instalate 3 ECO căsuțe construite Reparație cosmetică a sediului IM,,Regia Apa Șoldănești,
2.	„Fântâni arteziene moderne – cetățeni aprovizionați cu apă potabilă de calitate”	2010	Instalarea sistemelor automatizate de pompare a apei la 3 fântâni arteziene	78 000 Lei	PNUD+Primăria	3 fântâni arteziene dotate cu sisteme automate de pompare a apei Aprovizionarea consumatorilor cu apă potabilă 24/24 ore
3.	Renovarea turnului de apă potabilă din centrul orașului Șoldănești.	2010	Bazinul de colectare a apei din turn a fost căptușit cu metal	133 000 lei	Bugetul de stat	Turn de apă renovat
4.	Construcția rețelei de canalizare în cartierul Lucerna.	2012	Construcția rețelei de canalizare în cartierul Lucerna.	2 700 000 lei	Fondul ecologic	Rețea de canalizare cu lungimea de 6 km construită
5.	Aprovizionarea cu apă potabilă a cartierului Eminescu și Lacurilor.	2011	A fost construit apeductul central cu bazinul de acumulare și reparația fântânii arteziene.	2 444 000 lei	Fondul ecologic	2 km apeduct construit 2 bazine de apă construite 1 fântână arteziană reparată
6.	Construcția stațiilor de epurare a apelor menajere	2008 -2013		4 000 000 lei	Fondul ecologic (implementator al proiectului Consiliul Raional)	4 stații de epurare de tip TOPAZ construite 3 km de rețele de canalizare construite

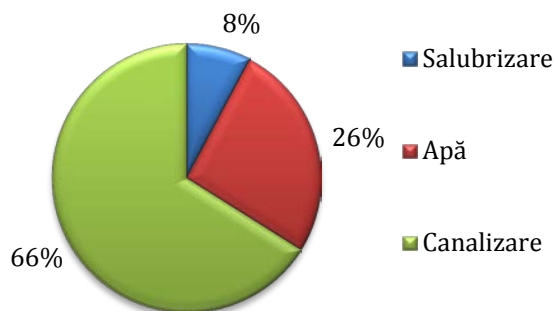
Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de Primăria orașului Șoldănești

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



În total pentru îmbunătățirea calității serviciilor de utilitate publică din orașul Șoldănești au fost atrase peste 10,1 milioane lei, care au fost direcționate în următorul mod către direcțiile de activitate:

Figura 3. Repartizarea proiectelor investiționale pe direcții de activitate, în funcție de suma proiectelor



Din valoarea totală a proiectelor implementate în domeniul serviciilor de utilitate publică, cea mai mare parte a fost orientată către reabilitarea serviciilor de apă și canalizare (92%), fapt ce argumentează necesitatea acută de investiții determinată de starea precară a infrastructurii tehnice.

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de Primăria orașului Șoldănești

În prezent, Întreprinderea Municipală are în derulare un proiect investițional privind „Extinderea managementului integrat de colectare și stocare a deșeurilor solide din orașul Șoldănești în localitățile rurale din raioanele Șoldănești, Rezina și Florești.” Perioada de implementare fiind cuprinsă între anii 2012-2015 cu un buget de 28 milioane lei. Părțile implicate în acest proiect fiind Primăria orașului Șoldănești, Agenția de dezvoltare Centru și Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ). Până în anul 2013, rezultatele implementării acestui proiect sunt:

- ↳ 400 platforme de preselecție a deșeurilor construite,
- ↳ 4000 tomberoane achiziționate.

După cum se observă, în perioada 2009 – 2012, o atenție deosebită s-a acordat serviciilor de aprovizionare cu apă potabilă și canalizare, în perioada 2012-2015, atenția fiind orientată către serviciile de salubritate. Reieșind din considerentele că atât serviciile de apă și canalizare cât și serviciile de salubritate necesită injectarea unui volum considerabil de investiții pentru redresare și reabilitare, pentru perioada următoare, Întreprinderea Municipală și Primăria orașului Șoldănești planifică implementarea unui nou proiect ce vizează extinderea serviciului de aprovizionare cu apă potabilă a două cartiere din oraș - cartierul Eminescu și cartierul Lacurilor. Actele pentru proiect au fost depuse la Fondul Ecologic Național în luna august 2013.

În cadrul proiectului vizat se preconizează ramificarea pe străzi și conectarea cetățenilor din aceste două cartiere.

Obiectivul de bază al acestui proiect constă în construcția sistemului de apă pe stradele și străzi cu conectare a instituțiilor publice și a cetățenilor la apeductul central.

Bugetul estimat al proiectului fiind în jur de 3,4 milioane lei, care se propune a fi implementat prin aportul financiar și fizic al următorilor parteneri: Primăria orașului Șoldănești, Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” și Fondul Ecologic Național.

Constatări:

- + *Activitatea investițională a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” este caracterizată pozitivă, luând în considerație eforturile depuse de comună participare cu Autoritatea Publică Locală în vederea redresării stării serviciilor de utilitate publică din orașul Șoldănești.*



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

3.1.3. Analiza aspectelor juridice

3.1.3.1. Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)

Patrimoniul întreprinderii este constituit din bunuri proprii și bunuri aflate în gestiune economică. Analiza patrimoniului, stocurilor și creanțelor întreprinderii este efectuată detaliat la pct.3.6.2.1. După cum s-a menționat, întreprinderea gestionează bunuri în valoare de 28 mln.lei, transmise în cadrul implementării proiectului GIZ. Trebuie să ținem cont că se intenționează ca pe baza întreprinderii să fie creată o societate pe acțiuni, care va avea drept fondatori peste 24 de autorități ale administrației publice locale, iar utilajul respectiv va fi divizat, proporțional cu numărul de locuitori, între aceste unități administrativ teritoriale.

Cu toate că întreprinderea are debitori pentru serviciile prestate, cu aceștia se lucrează activ și se asigură stingerea datoriilor, evitându-se încasarea lor prin instanța de judecată.

Colectarea datoriilor are loc prin:

- Indicarea termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată
 - în chitanțele de plată
 - în contractele de prestare a serviciilor
- Urmărirea achitărilor de către Managerul șef al Întreprinderii
- Preîntâmpinări scrise, nominale privind datoria existentă și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat utilizatorul va fi deconectat de la traseul de apă potabilă și cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei
 - ✍ Distribuie preîntâmpinărilor e realizată prin intermediul Controlorilor de sector
- Restructurarea datoriilor, în baza unui grafic de reeșalonare

Negocieri directe cu datornicii purtate, la domiciliul/sediul utilizatorului sau prin telefon, de către reprezentanții Întreprinderii.

3.1.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” prestează servicii în baza contractelor de servicii. Acesta prevede respectarea următoarelor aspecte:

- Părțile contractante;
- Obiectul contractului;
- Obligațiile părților;
- Decontări;
- Altele

Modelul de contract utilizat de Operator este elaborat în temeiul „Regulamentului cu privire la folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.656 din 27 mai 2002 și publicat în Monitorul Oficial nr.071 din 06.06.2002 art. nr.750.

În cadrul Întreprinderii a fost elaborat și aprobat doar recent Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești" care reglementează procesele de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare⁹. Până în prezent însă, în lipsa unei baze regulamentare scrise, practicile aplicate la fiecare dintre etapele procesului de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, se diferențiau ca procedură de la caz la caz.

⁹ Aprobata prin Decizia Consiliului orașenesc Șoldănești nr. 8/18 din 05.12.2013

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu majoritatea utilizatorilor.

Relația contractuală dintre client și operator este stabilită conform regulilor și mecanismelor stabilite la nivel de Întreprindere.

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

- Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor
- Perfectare contract privind furnizarea serviciilor
- Încheiere contract privind furnizarea serviciilor

Colectarea plăților are loc la casieria Întreprinderii, la casieriele bancare, la oficiile poștale, direct reprezentantului Întreprinderii împuternicit cu dreptul de verificare și citire a indicațiilor contoarelor (Controlorul de sector), prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii

Contractul este unicul document care certifică oficial bransarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.

Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare persoană care se adresează cu cerere de bransare, fără prezentarea provizorie de către solicitant a unui pachet de documente care ar confirma/indica dreptul de proprietate sau folosire a obiectivului care urmează să fie bransat, amplasarea, destinația obiectivului, necesarul estimat de apă, existența surselor proprii de apă etc. și alte date necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de bransare.

Condițiile tehnice se eliberează în formă scrisă, prin completarea modelului-tip, elaborat în format electronic, cu datele concrete, specifice cazului. La condițiile tehnice prescrise este atașat avizul de racordare, cu schema de racordare, care urmează, până la avizarea de către Directorul ÎM "Regia Apă-Șoldănești", a fi coordonat și aprobat prin semnătură și ștampilare de către: Primăria or. Șoldănești, furnizorii locali de energie electrică ("Red-Nord" SA), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA), gaz ("Orhei Gaz" SRL) "Drumuri" SA.

Pentru elaborarea condițiilor tehnice de bransare nu este percepută o taxă.

Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul utilizatorului.

Montarea contoarelor este efectuată de către personalul tehnic al Întreprinderii (lăcătuș), în momentul bransării instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice. Pentru serviciul de montare a contorului la bransarea la rețelele publice nu este percepută o taxă separată, aceasta fiind cuprinsă în taxa pentru conectarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.

Constatări:

- + *Din punct de vedere al legalității, contractul de prestări servicii îndeplinește cerințele legale minime privind protecția drepturilor consumatorului.*

3.1.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat

La întreprinderea nu a fost creat un sindicat al salariaților.

3.1.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat

Întreprinderea nu este membru al vre-unei asociații patronale. Motiv – lipsa mijloacelor financiare pentru achitarea cotizațiilor.

3.1.3.5. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești

Întreprinderea este membru al Asociației Moldova Apă-Canal.

Constatări generale și recomandări:

- *Impactul fondatorului (administrației publice în general) asupra întreprinderii este permanent, consistent, dar nici pe departe pozitiv.* Realitatea ultimilor ani a relevat o serie de carențe care s-au perpetuat în timp și riscă să devină cronice:
 - Existența unei legislații imperfecte, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare;
 - Înțelegerea eronată și nu rareori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali;
 - Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale;
 - Legislația și actele normative care reglementează serviciile comunale cât și cel al administrației publice locale prezintă reale riscuri de a deveni o frână reală a dezvoltării serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.
- *Principalul impediment îl reprezintă lipsa mecanismelor necesare instituirii unui operator regional al serviciilor. În același timp legislația R. Moldova permite în principiu acest lucru.*
- *Analiza de mai sus ne permite să relevăm dezavantajele întreprinderii municipale:*
 - Lipsa unui cadru juridic complex care să reglementeze înființarea, funcționarea și încetarea activității întreprinderii municipale;
 - Posibilitatea limitată de investiție;
 - Dependență față de autoritățile publice locale fondatoare;
 - Management ineficient;
 - Management supus riscului politic;
 - Lipsa dorinței de a eficientiza activitățile, atunci când nu sunt concurenți, iar costurile sunt previzibile.
- + *Întreprinderea municipală activează în baza propriului statut, cu directorul întreprinderii municipale se încheie un contract de management, iar bunurile proprietate publică a unității administrativ-teritoriale, în baza cărora se prestează serviciul public, sunt transmise cu drept de posesie și folosință (se folosește așa-numita gestiune economică).*
- *Lipsa unui contract sau a unor condiții obligatorii de prestare a serviciului public, înaintate de către autoritatea publică locală și care ar trebui să constituie obligații pentru întreprinderea municipală, suplinită de limitările manageriale ale directorului etc. generează o imagine negativă a acestora în prestarea serviciilor publice. De asemenea, în ceea ce privește bunurile unității administrativ-teritoriale (de exemplu sistemele de alimentare cu apă și canalizare) sunt transmise în administrare, fără existența unui act juridic, care să confirme drepturile și obligațiile întreprinderii asupra acestor bunuri, condițiile de exploatare, modul de restituire, etc.*
- ⇒ *Potrivit legislației în vigoare, fondatorul întreprinderii municipale este o autoritate publică, astfel că se exclude posibilitatea fondării de două sau mai multe întreprinderi prestatoare de servicii similare. Întreprinderea municipală, deși nu are cele mai bune caracteristici, ar putea să devină operator regional, dacă prin legislație ar fi reglementat modul de activitate al acesteia, precum și relațiile cu celelalte autorități publice, cărora le va presta acest serviciu. De asemenea, întreprinderea trebuie să fie capabilă să ofere acest serviciu la cele mai bune condiții de calitate și preț. În alt caz, autoritățile își vor crea propriul operator sau vor delega gestiunea către cel mai convenabil.*
- ⇒ *O întreprindere intercomunală (regională) ar fi mai optimă în acest caz, putând fi creată sub forma unei societăți pe acțiuni.*
- ⇒ *Societatea pe acțiuni este o societate comercială, înființată de unul sau mai mulți fondatori, care pot fi atât persoane juridice de drept public, cât și persoane juridice de drept privat. În cazul nostru, este recomandabil ca fondatorii să fie persoane juridice de drept public. Caracteristicile societății pe acțiuni: este un veritabil agent economic, care desfășoară orice activitate neinterzisă de lege; răspunde pentru obligațiile sale cu întreg patrimonial care-i*

aparține cu drept de proprietate; nu răspunde pentru obligațiile acționarilor săi, aceștia suportând riscul pierderilor în limita valorii acțiunilor ce le aparțin.

Avantajele societății pe acțiuni:

- Capacitatea de a atrage investiții și de a mări capitalul;
- Mobilitate mai mare și capacitatea de a reacționa la schimbările economice, financiare;
- Durata potențial de viață mai ridicată;
- Sunt rentabile în prestarea serviciilor pe un teritoriu mai mare, la nivel regional sau raional.

Desigur că această formă de organizare are și **dezavantaje:**

- Este supus tuturor riscurilor economiei de piață;
 - Procedura de înregistrare mai complexă;
 - Structura și modul de funcționare mai complicate;
 - Nu este practică (cel puțin deocamdată) pentru mediul rural.
- ⇒ Mai multe autorități publice locale ar putea înființa o societate pe acțiuni, al cărei obiect de activitate să fie prestarea unui serviciu public (de exemplu alimentarea cu apă și canalizarea).
- ⇒ Fondatorii, fiind acționarii societății, în baza dreptului de vot, vor decide în tot ceea ce presupune activitatea acestei persoane juridice. Autoritățile publice locale, în competența cărora intră înființarea, organizarea, funcționarea serviciului public, vor delega gestiunea către societatea pe acțiuni, prin intermediul unui contract de delegare a gestiunii. Acesta va cuprinde drepturile și obligațiile părților, precum și alte aspecte privind prestarea serviciului public. De asemenea, autoritățile publice locale vor elabora și aproba caietul de sarcini (condițiile de furnizare a serviciului), regulamentul de organizare și funcționare a serviciului etc. Bunurile care nu fac parte din bunurile domeniului public ale statului, vor fi transmise societății pe acțiuni în capitalul social al acesteia. Pentru orice încălcare a prevederilor acestor contracte se va răspunde în conformitate cu legislația în vigoare.
- ⇒ Ori de câte ori societatea pe acțiuni încalcă prevederile contractuale privind prestarea serviciului public, autoritatea publică locală poate să retragă gestiunea serviciului, gestionând-o personal sau transmitând-o în gestiune unui alt operator local sau regional.
- ⇒ Această formă de organizare juridică a operatorului regional este preferabilă atunci când necesitatea unor investiții externe este evidentă. De asemenea, există posibilitatea aderării a noi parteneri mai târziu, dezvoltând un operator regional puternic.

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Organizarea procesuală a activității

Tabelul 3. Descrierea principalelor direcții de activitate ale ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Alimentarea cu apă
<ul style="list-style-type: none"> • <i>captarea apei</i> • <i>tratarea apei</i> • <i>distribuirea apei către utilizatori</i> • <i>gestiunea lucrului cu utilizatorii, inclusiv citirea contoarelor, emiterea facturilor, colectarea plăților și recuperarea datoriilor</i>
Evacuarea apelor uzate
<ul style="list-style-type: none"> • <i>colectarea și evacuarea apelor uzate de la utilizatori</i> • <i>epurarea apelor uzate captate de la utilizatori</i> • <i>supravegherea deversărilor apelor uzate în sistemul de canalizare</i> • <i>întreținerea sistemului de evacuare a apelor uzate</i>
Colectarea și transportarea deșeurilor
<ul style="list-style-type: none"> • <i>colectarea selectivă a deșeurilor în containere instalate pe platforme special amenajate</i> • <i>întreținerea platformelor și containerelor de colectare a deșeurilor</i> • <i>colectarea cu transport special a deșeurilor de la persoane fizice și juridice</i> • <i>colectare deșeurilor stradale</i> • <i>transportarea deșeurilor la depozitul de colectare a deșeurilor</i> • <i>întreținerea depozitului de colectare a deșeurilor</i> <p>✍ <i>În viitorul apropiat se preconizează lansarea activității echipamentului de prelucrare a deșeurilor (de reciclare și balotare a deșeurilor, de mărunțit mobilă, de producere a compostului) primită în cadrul proiectului „Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova”, implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei</i></p>
Amenajarea orașului și a spațiilor verzi
<ul style="list-style-type: none"> • <i>măturatul manual al căilor publice (străzi, trotuare, alei, canale, rigole, podețe)</i> • <i>degajarea scuarilor, aleilor de frunze, crengi</i> • <i>evacuarea frunzelor</i> • <i>deszăpezirea străzilor</i> • <i>curățatul manual al zăpezii și gheții de pe trotuare și alei</i> • <i>transportarea zăpezii de pe căile publice</i> • <i>împrăștierea materialului antiderapant pe căile carosabile</i> • <i>văruitul bordurilor și copacilor</i> • <i>instalarea și reparația urnelor stradale</i> • <i>întreținerea și curățarea urnelor stradale</i> • <i>repararea, instalarea și vopsirea băncilor din străzile și scuarile orașului</i>

Darea în arendă a spațiilor		
No	Bun închiriat	Locatar
1.	coș de fum ¹⁰ (suprafață – 6,5m ²), adresa: or. Șoldănești, str. Păcii 29A	ÎM "Moldcell" SA, IDNO: 1002600046027
2.	coș de fum ¹¹ + 37m ² teren aferent, adresa: or. Șoldănești, str. Păcii 33, nr. Cadastral 83.01.120.136	ÎM "Orange Moldova" SA IDNO: 1003600106115
3.	încăpere ¹² (suprafață – 6,5m ²), adresa: or. Șoldănești, str. Păcii 29A	"UrsCom TV" SRL IDNO: 1003606007310
4.	Suprafață pe turnul de apă ¹³ , adresa: or. Șoldănești, sector Lucerna	Centrul Național de Promovarea Sănătății și Educație pentru Sănătate "Sănătatea"
Lucrări executate cu mașinile specializate		
<ul style="list-style-type: none"> • Lucrări efectuate cu excavatorul VOLVO BL71 • Lucrări efectuate cu încărcătorul JCB 416 HT • Lucrări efectuate cu buldozerul Shantui SD22 • Lucrări efectuate cu tractorul KAT 1304, MTZ 80, MTZ 1221.2 • Evacuarea deșeurilor cu tractorul cu remorcă • Curățarea haznalelor particulare cu asenizatorul • Servicii de transport <p>✍ Tarifele pentru lucrările respective sunt prezentate în Error! Reference source not found.</p>		

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL, în baza datelor prezentate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Recomandări

- ⇒ Identificarea unor agenți economici cointeresați în achiziționarea deșeurilor reciclate
- ⇒ Introducerea activităților ce țin de amenajarea orașului și a spațiilor verzi în lista genurilor de activitate a ÎM "Regia Apă" Șoldănești din Statutul Întreprinderii
 - ⌘ În cazul menținerii acestei direcții de activitate a Întreprinderii pe viitor

3.2.2. Analiza tehnică

Scopul analizei tehnice pentru Întreprinderea Municipală Regia „Apă-Șoldănești” constă în evidențierea punctelor slabe și punctelor tari în operarea activelor materiale ale infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare. Situația inacceptabilă reprezentată de colapsul total al

¹⁰ Conform contractului de locațiune a imobilului cu destinație nelocativă Nr. VB-01-2011, încheiat între ÎM "Moldcell" SA și ÎM "Regia Apă Șoldănești"

¹¹ Conform contractului de locațiune a imobilului cu destinație nelocativă nr.RENT/6117/TD din 01.02.2011, încheiat între ÎM "Orange Moldova" SA și ÎM "Regia Apă Șoldănești"

¹² Conform contractului de dare în arendă a încăperii Nr. 1 din 01.01.2013, încheiat între "UrsCom TV" SRL și ÎM "Regia Apă Șoldănești"

¹³ Conform contractului de dare în arendă a încăperii Nr. 105 din 01.01.2013, încheiat între "UrsCom TV" SRL și ÎM "Regia Apă Șoldănești"

serviciului de alimentare cu apă ar putea avea loc într-un viitor nu prea îndepărtat, ceea ce va pune în pericol sănătatea consumatorilor. În sistemele de alimentare cu apă, canalizare și epurare trebuie să se facă investiții semnificative cu scopul de a:

- optimiza infrastructura existentă care este învechită și deteriorată, inclusiv a echipamentelor mecanice și electrice, conductelor subterane, a instalațiilor de tratare, laboratoarelor, spațiilor de stocare, clădirilor, etc.
- respecta noile cerințe de reglementare;
- servi un număr de consumatori în creștere;
- a îmbunătăți securitatea.

Multe dintre serviciile publice nu generează suficiente venituri din tarife și alte surse proprii de venit pentru a-și acoperi integral costurile cu furnizarea serviciului. În consecință, companiile publice au întârziat activitățile de întreținere și au amânat investițiile de capital necesare.

Pentru a rezolva aceste probleme și a asigura o gestionare eficientă a resurselor, este necesar un *Plan coerent de management al activelor*.

Pentru a evita degradările ulterioare este necesar de a asigura și alocarea fondurilor, nu numai pentru creșterea gradului de acoperire al serviciului, dar și pentru a reabilita activele care sunt în stare deplorabilă.

3.2.2.1. Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Infrastructura sistemului de alimentare cu apă a orașului Șoldănești include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea, înmagazinarea, dezinfectarea apei și sistemul de distribuție până la hotarul de delimitare al proprietăților. Actualele proceduri de întreținere se aplică numai pentru a menține sistemul de alimentare cu apă sau sistemul de canalizare în stare de funcționare.

- *În prezent nu există proceduri clare de întreținere, ci doar reguli de serviciu.*
- *Nu există proceduri de planificare a intervențiilor de întreținere majore.*

Infrastructura sistemului de alimentare cu apă a orașului este compusă din:

- Sursele de apă subterană;
- Rețele de aducțiune;
- Castele de apă de tip *Rojnovschi*;
- Rețele de distribuție;

Infrastructura sistemului de canalizare a orașului este compusă din:

- Conducte stradale de canalizare;
- Colectoare principale de canalizare;
- Stația de epurare ape menajere Nr.1 Platforma „A”
- Stația de epurare ape menajere Nr.1 Platforma „B”
- Stația de epurare ape menajere Nr.1 Platforma „C”

ALIMENTARE CU APĂ**Tabelul 4. Date tehnice a stațiilor de pompare de treapta I**

Număr de ordine	Tipul pompei	Numărul	Debitul, m ³ /h	Înălțimea de pompare, m	Puterea motorului, kWt	Adâncimea de montare a pompei
1	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45
2	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45
3	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45
4	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45
5	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45
6	ECV 6 – 10 – 140	1	10	140	8	45

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Sursele de alimentare cu apă sunt amplasate răsleț în teritoriul orașului.

- *Puțurile nu dispun de împrejurimi a zonei de protecție sanitară. Construcțiile sunt deteriorate și necesită investiții pentru reabilitare.*

Imaginea 1. Stația de pompare deasupra puțului

Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Imaginea 2. Stația de pompare deasupra puțului

Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Retelele de distribuție

Tabelul 5. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după vechime și material

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 – 20	21 – 30	> 30 ani	
Asbociment	4,9				4,9
Oțel		15			15,0
HDPE	5,0				5,0
Total	9,9	15			24,9
% din total	39,7%	60,3			100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Imaginea 3. Starea fizică a conductelor de alimentare cu apă și de canalizare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Imaginea 4. Casa puțului din zona „LUCERNA”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Tabelul 6. Conductele de alimentare cu apă clasificate după diametre și material

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)				Total
	< 100	100	150	200	
Asbociment		4,9			4,9
Oțel			15,0		15,0
HDPE		5,0			5,0
Total		9,9	15,0		24,9
% din total		39,7%	60,3%		100%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Imaginea 5.Castel de apă de tip Rojnovschi



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

SISTEMUL DE CANALIZARE

Sistemul de canalizare al orașului Șoldănești anterior prevedea deversarea apelor uzate spre epurare la stația de epurare a Uzinei de beton armat din localitate.

- Din motivul desființării acestei întreprinderi și netransmiterii edificiilor stației de epurare la bilanțul primăriei în procesul de privatizare, orașul a rămas fără sistem de epurare. Apele uzate erau deversate direct în râul Corna.

În prezent este proiectat un sistem descentralizat de canalizare și epurare a apelor uzate, orașul fiind împărțit pe zone de canalizare. Aceasta înseamnă că sistemul a fost divizat în zone canalizate, cu îndreptarea fluxului de ape uzate spre diferite stații de epurare, amplasate în diferite cartiere ale orașului.

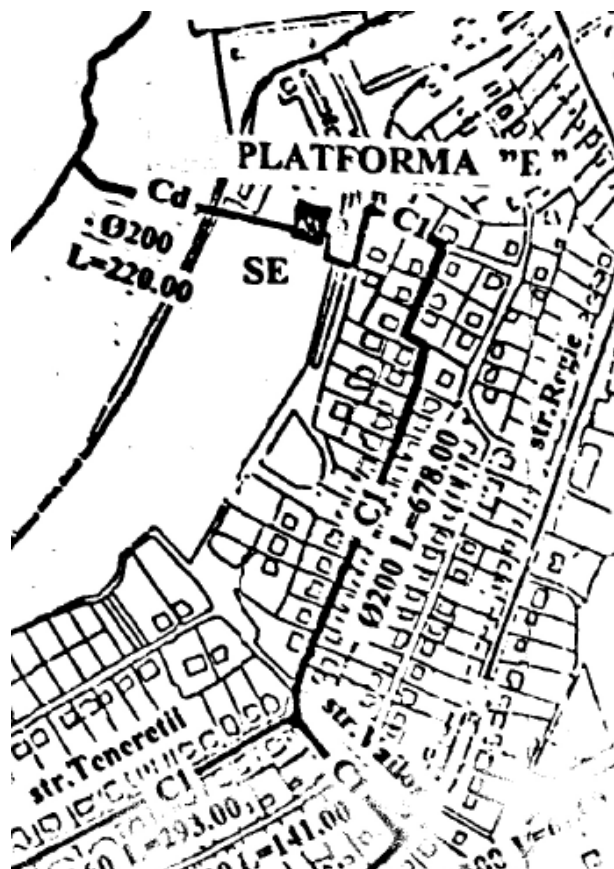
Imaginea 6. Zona de canalizare Nr.1 cu stația de epurare din platforma „A”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Zona canalizată Nr.1 colectează apele uzate din centrul orașului și le deversează spre epurare la stația de epurare din platforma „A”. Apele uzate sunt colectate de la liceul teoretic „Ștefan cel Mare” și de la 26 blocuri de locuit;

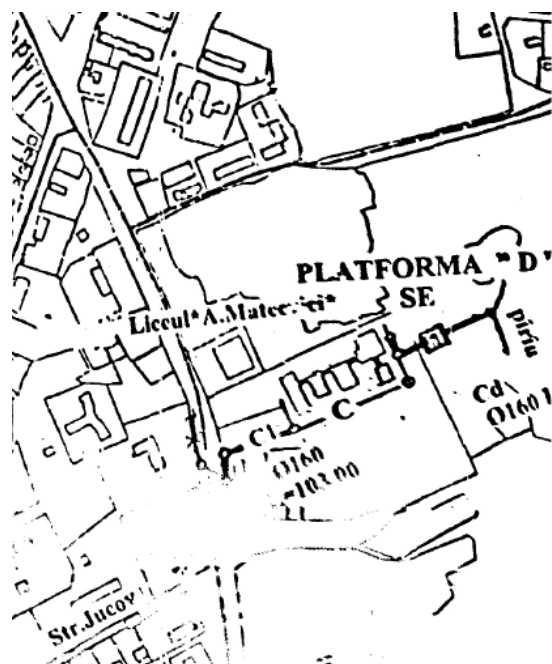
Imaginea 7. Zona de canalizare Nr.2 cu stația de epurare din platforma „E”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Zona canalizată Nr.2 colectează apele uzate din cartierul „LUCERNA” . Rețelele de canalizare cuprind străzile: A.Russo; Dumbravă, Dacilor, Doina, Regiei, ș.a. În această zonă sunt colectate apele menajere de la 4 blocuri de locuit, grădiniță, școala auto și casele de locuit individuale.

Imaginea 8. Zona de canalizare Nr.3 cu stația de epurare din platforma „D”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Zona canalizată Nr.3 colectează apele uzate din zona liceului. Rețelele de canalizare colectează apele menajere de la liceul teoretic „A. Mateevici”.

STAȚIA DE EPURARE

În total proiectul prevede construcția a 5 platforme a stațiilor de epurare cu următorii parametri:

- Platforma „A” – SEAM de tip TOPAS 300 – 2 bucăți ; Q – 45m³/zi;
- Platforma „B” – SEAM de tip TOPAS 75; Q– 11,5m³/zi;
- Platforma „C” – SEAM de tip TOPAS 75; Q – 11,5m³/zi;
- Platforma „D” – SEAM de tip TOPAS 50; Q – 7,5m³/zi;
- Platforma „E” – SEAM de tip TOPAS 150; Q – 22,5m³/zi;

Imaginea 9. Platforma „D”. Stația de epurare „TOPAS –50”. Liceul „A. Mateevici”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Imaginea 10. Platforma „B”. Stația de epurare „TOPAS – 75”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Imaginea 11. Platforma „A”. Stația de epurare „TOPAS - 300”



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Imaginea 12. Platforma „A” Clădirea instalației de deshidratare și de compresoare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Practica proiectării sistemului de canalizare descentralizat în Republica Moldova este utilizat în 2 orașe: Ocnița și Șoldănești. Sistemul dat prevede colectare și epurare apelor uzate menajere.

- Proiectul nu a fost anticipat de un studiu de fezabilitate care ar demonstra viabilitatea și sustenabilitatea acestui sistem.
- Luând în considerație că sistemul la momentul vizitelor de documentare nu era transmis la bilanțul Întreprinderii Municipale și istoria exploatării acestor stații nu era documentată, este imposibil de a face o analiză a operării acestui sistem.

În același timp este necesar de menționat că stațiile de epurare au capacitatea de tratare a apelor menajere cu concentrații la intrare care sunt reflectate în Tabelul 7.

Tabelul 7. Parametrii tehnici privind concentrațiile apelor uzate la intrare în stațiile de epurare.

Denumirea	Abrevierea	Unitatea de măsură	Concentrația
Consum biochimic de oxigen	CBO5	mg/l	300
Consum chimic de oxigen	CCOCr	mg/l	500
Azot amoniacal	NH4	mg/l	30
Fosfor total	P	mg/l	5
Materii in suspensie	MTS	mg/l	350
Substanțe extractibile cu solvenți organici		mg/l	30
Detergenți sintetici biodegradabili		mg/l	25
Unități PH		unități	6,5 – 8,5
Temperatura		°C	40

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

3.2.2.2. Calitatea apei și a apei uzate

APA POTABILĂ

Calitatea apei la sursă este un element, poate cel mai important, al unui sistem de alimentare cu apă. Analiza calității apelor subterane din puțurile în exploatare a orașului au demonstrat faptul că aceasta corespunde cerințelor normative.

+ Apa corespunde standardului „Apa potabilă” pentru toți indicii cercetați.

Pentru o apreciere a durabilității sistemului se recomandă de a efectua un set de investigații de laborator privind aprecierea și a altor indici în conformitate cu cerințele anexei 2 a Hotărârii Guvernului 934 din 15.08.2007 cu privire la instituirea Sistemului informațional automatizat „Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate”.

Tabelul 8. Indicii de calitate ai apei brute la sursă

Indicatorul	Unitatea de măsură	Concentrația maxim admisibilă	Puțul			
			nr.1	nr.4	nr.5	nr.6
pH	>/= 6,5		7,8	7,9	7,9	7,85
Amoniac (NH4)	mg/l	0,5	< 0,05	< 0,05	<0,05	< 0,05
Azotiți	mg/l		< 0,003	< 0,003	< 0,003	< 0,003
Azotați	grade germ		55,9	45,3	29,2	35,2
Duritatea totală	mg/l		24,5	30,8	23,5	27,6
Reziduu uscat	mg/l	1000	697,7	811,4	556	784,4
Cloruri	mg/l	350	56,7	73,0	31,8	43,8
Sulfați	mg/l	500	77,2	125,1	107,9	92,9
Cupru	mg/l	1,0	0,03	<0,01	0,03	<0,02

Indicatorul	Unitatea de măsură	Concentrația maxim admisibilă	Puțul			
			nr.1	nr.4	nr.5	nr.6
Fier	mg/l	0,3	0,08	<0,05	< 0,05	<0,05
Arsen	mg/l	0,05	< 0,01	< 0,01	< 0,01	<0,01
Fluor	mg/l	0,7-1,5	0,5	0,3	0,46	0,44
Mangan	mg/l	50	< 0,01	< 0,01	< 0,01	<0,01

Sursa: Procese verbale de investigații a apei potabile a laboratorului Centrului de Sănătate Publică Șoldănești

- *Puțurile arteziene nu au zone de protecție sanitară.*

În același timp necesită de petrecut activități privind protejarea apelor potabile subterane, prin construcția zonelor de protecție la puțurile arteziene, respectarea regimului activităților în perimetrul zonelor II de protecție sanitară a puțurilor.

Luând în considerație amplasamentul puțurilor în intravilanul orașului, monitorizarea activităților în perimetrul dat este foarte complicată și necesită emiterea unei decizii speciale a Consiliului local.

EPURAREA APELOR MENAJERE

Analiza calității epurării apelor menajere din sistemul de canalizare al orașului Șoldănești a fost executată în baza datelor investigațiilor de laborator al Centrului de Investigații Ecologice, Agenția Ecologică Bălți. Investigațiile au fost efectuate în perioada anilor 2011 – 2013 la stațiile de epurare de tip TOPAS cu capacitatea de epurare de 10,7 și 4 m³/zi.

- + *Apele uzate ale orașului nu conțin ape industriale, ceea ce este un factor pozitiv pentru lucrul stațiilor de epurare de tip TOPAS, care sunt destinate pentru epurarea apelor menajere.*

Concentrația apelor uzate la intrarea în stațiile de epurare pe parcursul anilor 2011 – 2013 sunt redate în tabelul de mai jos.

Tabelul 9. Concentrațiile efective apelor uzate la intrarea în stațiile de epurare

Parametrii verificați	Unitatea de măsură	Numărul probei									
		1	148	151	2	7	61	3	97	152	media
pH		7,9	7,9	7,7	8,1	7,4	7,8	7,8	8	7,4	7,76
Substanțe suspensie	mg/dm ³	152	148	128	124	251	175	316	179	152	196,82
CCO	mg/dm ³	279,2	320	300	319,7	259,1	320	279,7	360	340	312,43
CBO 5	mg/dm ³	219	182,5	144,	185,7	150,5	149,8	177	187	136	167,55
Amoniu	mg/dm ³	73,96	63,5	47,9	40,62	40,62	51,04	71,86	76,0	51,0	55,86

Sursa: Procese verbale de investigații a apei potabile a laboratorului Agenției ecologice Bălți

- + *Analiza datelor ne permite să facem concluzie că în mediu, pe parcursul anilor 2011 – 2013, la aceste 3 stații de epurare au fost deversate ape uzate cu concentrații care se încadrează în limitele admisibile stabilite în Regulament - Cadru privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților, Ordinul nr.40 din 18.02.2005 al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului.*

Mai jos sunt redate rezultatele investigațiilor de laborator privind calitatea apelor uzate tratate în stațiile de epurare de tip TOPAS cu capacitatea de epurare de 10, 7 și 4 m³/zi.

Concluziile făcute de Agenția Ecologică Bălți constă în următoarele: „ La toate probele investigate s-au înregistrat supranormative contra CMA pentru bazinele piscicole după suspensii, CBO5 , ioni de amoniu, nitriți, sulfati”.

- *Este necesar de menționat că stațiile de epurare susnumite, în perioada din 2011 până la momentul petrecerii studiului, nu sunt exploatate în modul convenit. Aceasta se confirmă și prin faptul că stațiile deja sunt supraîncărcate cu nămol și înfundate.*

Imaginea 13 confirmă acest lucru.

Imaginea 13. Stația de epurare din or. Șoldănești în stare de avarie



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Necăutând la faptul că stațiile de epurare nu au fost transmise la timpul respectiv către operatorul de servicii de alimentare cu apă și de canalizare (Întreprinderea Municipală Regia „Apă-Șoldănești”), stațiile de epurare cu tehnologia TOPAS au îndeplinit funcțiile sale și o oarecare epurare a avut loc. Investigațiile de laborator, datele cărora sunt redată în Tabelul 10 și Tabelul 11 reflectă acest lucru.

Tabelul 10. Indicii de calitate ai apelor uzate trecute prin stația de epurare Topas 10m³ și deversate în emisar

Parametrii verificați	UM	Proba nr.1	Proba nr.95	Proba nr.151	Proba nr.60	Proba nr.124
pH		7,4	7,7	7,5	7,5	7,8
Substanțe suspensie	mg/dm ³	29	35,0	18,5	73,5	51,0
Reziduu uscat	mg/dm ³	1324	1329	1176	1291	1245
CCO	mg/dm ³	71,9	130,0	92,0	104	120
CBO 5	mg/dm ³	31,1	21,9	14,8	14,2	22,95
Cloruri	mg/dm ³	86,15	115,6	118,41	57,43	77,27
Amoniu	mg/dm ³	42,9	12,7	12,06	4,48	10,83
Nitriți	mg/dm ³	0,147	0,147	0,243	0,177	0,199
Nitrați	mg/dm ³	27,8	26,06	22,64	25,64	26,06
Sulfati	mg/dm ³	225	249	255,0	283,0	236,0
Oxigenul dizolvat	mg/dm ³				7,03	6,63
Duritatea, totală	mg-ecv /dm ³				12,55	5,4

Sursa: Procese verbale de investigații a laboratorului Agenției Ecologice Bălți

Tabelul 11. Indicii de calitate a apelor uzate trecute prin stația de epurare Topas 7m³ și deversate în emisar

Parametrii controlați	UM	Proba nr.2	Proba nr.150	Proba nr.96	Proba nr.7	Proba nr.61	Proba nr.123
pH		7,6	7,6	7,6	7,5	7,6	7,9
Substanțe suspensie	mg/dm ³	25,0	12,0	41,0	9,5	58,0	94,0
Reziduu uscat	mg/dm ³	1215,0	1216,0	1288,0	1145,0	1126,0	1116,0
Oxiditatea	mg/dm ³	87,9	84,0	120,0	71,78	120,0	220,0
CBO 5	mg/dm ³	23,2	11,3	20,8	15,68	16,83	161,5
Cloruri	mg/dm ³	39,35	111,32	109,9	64,53	126,92	113,45
Amoniu	mg/dm ³	19,79	9,58	15,1	11,87	20,42	39,58
Nitriți	mg/dm ³	0,307	0,221	0,156	0,169	0,194	0,169
Nitrați	mg/dm ³	24,35	23,5	25,21	28,63	23,93	34,18

Parametrii controlați	UM	Proba nr.2	Proba nr.150	Proba nr.96	Proba nr.7	Proba nr.61	Proba nr.123
Sulfazi	mg/dm ³	236,0	250,0	254,0	222,0	215	164,0
Oxigenul dizolvat	mg/dm ³						
Duritatea, totală	Mg-ecv /dm ³					6,41	

Sursa: Procese verbale de investigații a apei a laboratorului Agenției Ecologice Bălți

În concluzie: Necesită de petrecut o inventarie a mijloacelor fixe a infrastructurii de canalizare și epurare a apelor uzate, cu o expertizare a stării reale a sistemului. Activele materiale necesită de a fi transmise către operatorul de servicii cu includerea costurilor legate de epurarea apelor uzate în tarif.

Este necesar de petrecut cursuri de perfecționare privind studierea tehnologiei și regulilor de operare cu instalațiile de epurare.

3.2.2.3. Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- Universalitate;
- Egalitatea tratamentului;
- Continuitate;
- Siguranța persoanelor și a serviciului;
- Adaptabilitate și gestiune pe termen lung;
- Transparență;
- Suportabilitate.

Orarul de livrare a apei, aprobat de Consiliul orașenesc este de 24 din 24 ore.

Tabelul 12. Date privind avariile înregistrate pentru sistemului de alimentare cu apă

Strada	Material	Diametru, mm	Lungime, km	Vîrsta, ani	Număr de avarii							
					2009	2010	2011	2012				
Str.Păcii	oțel	150	15	20	22	1,46	15	1,0	19	1,26	9	0,6
Str.Regiei	a/ciment	100	4,9	10	7	1,42	5	1,02	8	1,63	8	1,63
Total			19,9		29	1,45	20	1,0	27	1,35	17	0,85

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

- *Analiza numărului de petiții înregistrate la întreprindere și luând în considerație faptul că nu este serviciul de dispecerat, care să înregistreze toate sunetele, putem constata că nu toate avariile pe sistem sunt înregistrate și nu se duce evidența lor.*
- *Întreprinderea îndeplinește parțial operarea sistemului de canalizare preocupându-se numai de desfundarea rețelelor de canalizare. Operarea stațiilor de epurare nu intră în funcțiile personalului.*

Durata de lichidare a unei avarii necesită de adus în conformitate cu cerințele SNiP și standardelor igienice.

BILANȚUL APEI

Reducerea și controlul pierderilor. Balanța apei și evaluarea apei care nu aduce venituri.

Realizarea balanței apei se face folosind metode standardizate (conform International Water Asociation) și reprezintă rezumatul tuturor componentelor de consum și pierderi din cadrul unui sistem de alimentare cu apă. Procesul de auditare a consumurilor din cadrul sistemului, asigură veridicitatea rezultatelor obținute în urma întocmirii balanței, aceste rezultate incluzând volumele de pierderi de apă reale și aparente.

Balanța apei calculează volumul total de pierderi într-o perioadă definită (anual). Totuși, nu oferă informații cu privire la nivelul de pierderi provenit din surse nedetectate (pierderi ascunse).

Aspecte critice în dezvoltarea strategiei de reducere a pierderilor de apă

Tabelul 13. Balanța apei

Volumul anual de introdus în sistem 87,0 mii m3/an	a) Consumul autorizat 69,6 mii m3/an	a) Consumul autorizat facturat m3/an	Consumul contorizat facturat Nu sunt date	Apa care aduce venit 69,6 mii m3/an
			Consumul necontorizat facturat Nu sunt date	
		b) Consumul autorizat nefacturat Nu sunt date	Consumul contorizat nefacturat Nu sunt date	Apa care nu aduce venit 17,0mii m3/an
			Consumul necontorizat nefacturat Nu sunt date	
		c) Pierderi aparente Nu sunt date	Consumul neautorizat (neevaluare de către operator) Nu sunt date	
			Erori de contorizare m3/an	
			Pierderi pe aducțiuni și în rețeaua de distribuție Nu sunt date	
		Pierderi și deversări la unitățile de înmagazinare apă: Nu sunt date		
	d) Pierderi reale Nu sunt date	Pierderi pe bransamente pînă la punctul de contorizare Nu sunt date		

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

În Tabelul 13 Balanța apei se utilizează următorii indicatori:

- IWA – Asociația Internațională a Apei;
- Consum neautorizat – această componentă este asociată cu folosirea abuzivă a hidranților exteriori de către pompieri și de locuitori. În țările sărace o problemă majoră o reprezintă bransamentele ilegale.

- Consum autorizat nefacturat – reprezintă apa furnizată fizic la consumatorii autorizați, dar nefacturată.
 - Pierderi aparente – cuprind consumul neautorizat și erorile de măsurare și prelucrare a datelor;
 - Pierderi reale – sunt de 2 tipuri: a) cele care nu pot fi evitate și b) cele potențial recuperabile.
 - Pierderile recuperabile sunt influențate de: 1) Rapiditatea și calitatea reparațiilor; 2) Managementul presiunii; 3) managementul infrastructurii;
 - Controlul activ al pierderilor.
- *Analiza numărului de intervenții asupra conductelor de transportare a apei arată că problema pierderilor de apă este un risc important în operarea sistemului de alimentare cu apă.*

Există un consens care apreciază că pierderile reale de apă nu pot fi eliminate în întregime. Cel mai mic volum de apă, tehnic realizabil, pentru sistemele gestionate corect și bine întreținute este reprezentat de pierderile reale anuale inevitabile. Diferența dintre pierderile reale anuale inevitabile și pierderile curente anuale reale reprezintă pierderi reale potențial recuperabile.

Nivelul Economic al Pierderilor poate fi definit prin următoarea metodă: „Nivelul avariilor (scurgerilor) la care elementele pentru reducerea pierderilor de apă ar costa mai mult decât costul apei pierdute. Activitățile principale pentru reducerea avariilor pot fi divizate în scenarii pe termen scurt, mediu și lung, astfel:

- Pe **termen scurt**:
 - a) îmbunătățirea vitezei și calității reparațiilor;
 - b) recuperarea restanțelor avariilor neraportate;
- Pe **termen mediu**: implementarea managementului de fond al presiunii. De obicei necesită sectorizarea suplimentară a rețelei. Se practică metode mai avansate de control al pierderilor active, care sunt bazate pe contorizarea debitelor nocturne.
- Pe **termen lung**: înlocuirea infrastructurii. Este important de a duce evidența avariilor pe conducte pentru a face un plan de investiții mai eficient.

Organizarea evidenței pe zone de consum și distribuție permite să monitorizeze pierderile de apă și să fie elaborat managementul presiunii. Ideea de a menține în conductele de distribuție o presiune cu o valoare de 2 bari ar permite de a micșora pierderile de apă în sectoarele unde scurgerile sunt latente și nu se depistează vizual. O altă soluție ar fi montarea la branșamentul blocurilor a unor contoare, care ar permite petrecerea unei analize a diferenței de volume și pierderi comerciale, care sunt de facto consumate dar nu sunt facturate.

De asemenea este important să fie declanșată o companie de verificare metrologică a contoarelor și înlocuirea celor defecte cu contoare de clasa de precizie „C”.

În concluzie: Pierderile de apă pot fi calificate ca inevitabile și recuperabile. În acest context operatorul poate întreprinde măsurile necesare pentru îmbunătățirea situației privind scurgerile de apă.

Imaginea 14. Pierderi de apă în condiții de: a) presiune joasă; b) de presiune medie; c) de presiune mare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor www.pierderiapa.forumactual.com

Volumul de apă pierdută depinde mult de presiunea apei în conductă. Imaginea 14 vizualizează aceste procese. De aici rezultă faptul că lichidarea scurgerilor trebuie executată prin prioritizarea conductelor în dependență de presiune.

Tabelul 14. Volumul scurgerilor în dependență de diametrul găurii

Ø ,mm	m3/oră	m3/zi	m3/lună	m3/an
1	0,058	1,39	41,6	499,2
2	0,19	4,56	136	1632
3	0,89	11,75	351	4212
4	1,34	21,4	640	7680
5	1,80	32,0	960	11520

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor www.pierderiapa.forumactual.com

Datele indicative din Tabelul 14 arată foarte clar că cu cât sunt mai mari presiunile în sistemul de alimentare cu apă, cu atât sunt mai mari și pierderile în rețea. În majoritatea cazurilor, presiunea liberă în rețea este optimală pentru indicatorul de 2 bari. În acest caz problema alimentării cu apă a blocurilor de locuit cu mai multe nivele se rezolvă prin montarea în subsol a unor hidrofoare (pompe de ridicare a presiunii). Acest lucru permite, fără de a forța presiunea în rețelele de distribuție, să optimizeze lucrul rețelelor și să micșoreze pierderile latente din sistem.

Costurile pentru dotarea blocurilor cu mai multe nivele cu stații hidrofor nu sunt majore și în temeiul unui program bine calculat permite să fie realizat cu concursul Administrației Autorității Publice Locale și a operatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare într-o perioadă de 5 ani.

3.2.2.4. Managementul energetic

Îmbunătățirea eficienței energetice - una din sarcinile principale de modernizare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. În acest sens, există o creștere semnificativă a interesului în reducerea costurilor, de conservare a energiei și introducerea de tehnologii de economisire a energiei. Cu toate acestea, înainte de a lua decizii care vizează îmbunătățirea eficienței energetice, este necesar să se înțeleagă adevărata stare a gospodăriei energetice, eficiența acesteia. Acest lucru necesită în perspectivă: o opinie obiectivă a experților independenți sau auditului energetic. Studiul energetic a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare este de a obține informații cu privire la numărul de resurse energetice a întreprinderii, indicatori de eficiență energetică, identifica oportunități de a reduce costurile de energie și de a crește eficiența resurselor energetice. Pentru a atinge aceste obiective trebuie să fie abordate următoarele atribuții principale:

- obținerea de date obiective cu privire la numărul de resurse energetice utilizate (electricitate , căldură , combustibil) ;
- identificarea principalilor indicatori de eficiență energetică;
- identificarea potențialului de reducere a costurilor cu energia în prezent și utilizarea mai eficientă a resurselor energetice;
- elaborarea și aprobarea unei liste de măsuri disponibile de economisire a energiei și o utilizare mai eficientă a resurselor energetice.

Tabelul 15. Debitul apei brute dobândite

Denumirea	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
Debit apă injectat în sistem	mii m3/an	59,1	71,5	87,0
Consum energie electrică	mii kWn/an	202,0	259,4	252,0
Coeficientul specific	kWt/1m3	3,42	3,63	2,9

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

- *Analiza consumului de energie electrică pentru dobândirea apei pentru ultimii 3 ani demonstrează că consumul depășește cu mult normativul.*

Pentru pompe de tipul celor care sunt utilizate în sistemul de alimentare cu apă a orașului Șoldănești au coeficientul specific pentru 1 m³ de apă dobândit egal cu 0,8 – 1,1 kWt.

- *În conformitate cu datele prezentate de către întreprindere se observă o depășire de 2,6 ori în anul 2012. În același timp pierderile de apă sunt arătate ca 20%.*

Se recomandă de a revedea evidența dobândirii și facturării apei potabile, cu corelarea indicatorilor.

3.2.2.5. Impactului de mediu

Riscurile de poluare a râului Ciorna sunt destul de avansate din motivul că stațiile de epurare a apelor menajere nu sunt operate de Întreprinderea Municipală Regia "Apă-Șoldănești".

- *Conform datelor prezentate de întreprindere de la blocurile locative canalizate se produce 39349 m³ de ape uzate. Din ele numai o parte sunt supuse epurării prin stațiile de epurare de tip TOPAS, restul sunt deversate direct în râul Ciorna.*

La finele anului 2013 se finalizau lucrările de construcție și montare a stației de epurare din platforma „A” cu o capacitate de 45 m³/zi.

Necesită o inventariere a numărului abonaților racordați la fiecare stație pentru a verifica volumele de apă care sunt evacuate pentru epurare.

- *O altă problemă este lipsa unei strategii privind tratarea nămolului din apele uzate. Cele 3 stații de epurare în funcțiune nu au linia tehnologică a nămolului și luînd în vedere faptul că nu sunt operate de către apă canal, iar nămolul provenit din apele uzate se deversează fără a fi tratat în emisar.*
- *În varianta stației din platforma „A” se prevede o instalație de deshidratare a nămolului și o platformă de uscare. Există riscul că în cazul vânturilor din partea de nord, în procesul de uscare a nămolului mirosul se va răspândi peste centrul orașului.*

3.2.2.6. Indicatorii de performanță operațională

Este foarte complicat, în situația de lipsă a normelor care au fost practicate în sistemul socialist, de a demonstra îmbunătățirea serviciului operațional și a eficienței activității Întreprinderii Municipale Regia "Apă - Șoldănești". Cea mai bună metodă de confirmare a acestor optimizări este utilizarea indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță sunt folosiți pentru a furniza fondatorilor și Primăriei o informare de ansamblu asupra eficienței economice și dezvoltării generale a întreprinderii. Folosirea indicatorilor de performanță este acum o parte existentă a activităților economice normale a tuturor operatorilor de apă moderni, pentru că:

- furnizează informații esențiale asupra parametrilor cheie, ex: flux de numerar și parametrii de dezvoltare a serviciilor;
- formează o parte esențială a managementului întreprinderii, a controlului și monitorizării activităților oricărui operator de apă, furnizează date despre performanța și informații esențiale ce sunt folosite de către toți directorii;
- furnizează o metodă simplă dar eficientă de monitorizare a eficienței globale a departamentelor cheie și a sectoarelor de lucru din cadrul organizației.
- pot fi folosiți să demonstreze îmbunătățirile continue ce au fost obținute în ceea ce privește dezvoltarea generală a eficienței operatorului de apă.
- formează o parte integrală a sistemelor de raportare externă care sunt însărcinate să mențină informații, deținătorii de interese în privința progresului realizat de operator în atingerea obiectivelor de dezvoltare definite, a țintelor de eficiență financiară și operațională și a îmbunătățirii performanțelor aprobate.

- furnizează informația ce va fi folosită în evaluarea beneficiilor rezultate de pe urma fondurilor externe

Pentru etapa inițială se pot alege un număr limitat de indicatori cum ar fi:

- Populația deservită
- Consumul și producția de apă
- Apa nefacturată
- Populația contorizată
- Performanța rețelei de apă
- Costuri și personal
- Calitatea serviciilor
- Facturarea și colectarea
- Performanța financiară
- Investițiile de capital

Tabelul 16 Indicatorii de performanță operațională a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare

Denumire	Unitatea de măsură	2010	2011	2012
APĂ				
Lungimea rețelelor de alimentare cu apă	km	19,5	22,5	23
Volumul apei dobândite	mii m3	59,1	71,5	87
Volumul apei facturate, inclusiv	mii m3	47,1	56,5	69,6
Consum energie electrică apă	mii kw/h	202	259,4	252
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi)	mii m3	12	15	17,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	20,3%	21,0%	20,0%
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m3/km/an	0,6	0,7	0,8
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m3	3,42	3,63	2,90
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m3	4,29	4,59	3,62
Utilizarea capacității de producție apă	%	9,00%	10,90%	13,20%
Consum mediu de apă per persoană	liti/per/zi	15,9	24,2	26,7

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Constatări generale

- ★ *Probleme majore ale sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Șoldănești se răsfrâng în linii mari în consumul excesiv de energie electrică pentru producerea și distribuirea apei potabile și viitoarele riscuri provocate de operarea stațiilor de epurare a apelor uzate menajere.*
- ★ *Pentru a rezolva problema consumului de energie pentru apa potabilă este necesar de a întreprinde următoarele acțiuni: Contorizare apei dobândite; Inventarierea abonaților care sunt alimentați cu apă de la sursa respectivă; Contorizarea abonaților fără contor; Organizarea verificării metrologice a contoarelor; Calculul balanței apei pentru fiecare zonă; Instalarea contoarelor la blocurile de locuit; Scoaterea din uz a contoarelor de clasa de precizie „A” și „B”.*

3.3. Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

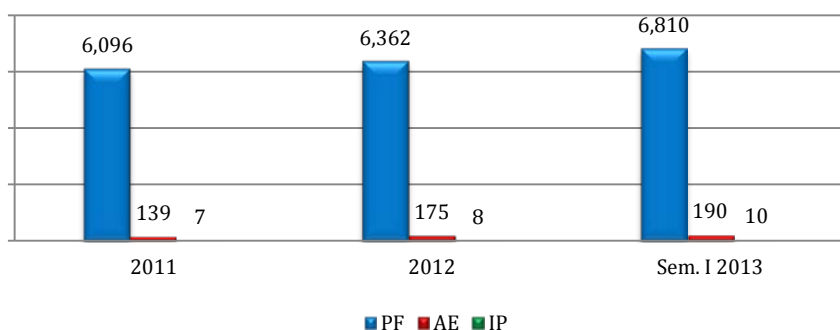
Utilizatorii *serviciilor prestate de Întreprinderea Municipală „Regia Apă-Șoldănești”* sunt divizați în 3 categorii:

- ▶ Persoane fizice (PF)
- ▶ Agenți economici (AE)
- ▶ Instituții publice (IP).

În funcție de divizarea acestora după aceste trei categorii în modul corespunzător sunt stabilite și tarifulor pentru serviciile prestate, și a tipurilor de servicii consumate, după cum este prezentat în Tabelul 21.

Per total pe întreprinderea a fost raportată următoarea componență și structură a consumatorilor de servicii:

Figura 4. Informație cu privire la utilizatorii serviciilor ÎM RAȘ

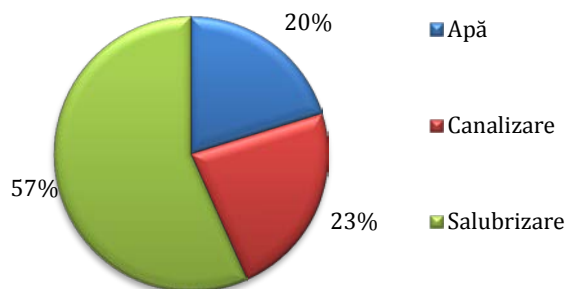


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

În decursul acestor trei perioade de analiză numărul utilizatorilor s-a majorat cu cca. 12%. Ritmul de creștere fiind unul relativ stabil, între 5-7% anual. Important este totuși de menționat că pentru ultima perioadă de analiză, majorarea cu 7% se raportează la perioada de doar jumătate de an. Analizată în structură, cea mai mare creștere pentru semestrul I anul 2013 s-a înregistrat în rândul Instituțiilor publice, cu 25%, iar în anul 2012, cea mai intensivă contractare s-a realizat cu Agenții Economici. Procesul de contractarea a persoanelor fizice este unul în creștere, dar de o majorare moderată ca ritm de creștere, însă cea mai mare ca număr de contracte.

Din structura Persoanelor fizice contractate pe tipuri de servicii, se identifică o prevalență a serviciului de salubritate.

Figura 5. Structura persoanelor fizice contractate pe tipuri de servicii prestate de către ÎM RAȘ



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Serviciile de aprovizionare cu apă potabilă și canalizare au aproximativ același număr de consumatori.

Informația generală cu privire la utilizatorii serviciilor prestate de Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 17 Informația cu privire la utilizatorii serviciilor ÎM RAȘ

Clasificare	2011			2012			Sem. I 2013		
	apă	canalizare	salubritate	apă	canalizare	salubritate	apă	canalizare	salubritate
Persoane fizice	1230	1561	3405	1366	1574	3422	1375	1574	3864
Agenți economici	139			175			190		
Instituții publice	7			8			10		

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

De menționat faptul că în Tabelul 19 sunt prezentate date cu privire la numărul de utilizatori contractați la finele anului 2012 (la data de 31.12.2013). prin suprapunerea datelor din Tabelul 17 și Tabelul 19 s-a identificat o diferență, care conduce la concluzia că *există premise ale faptului cu nu toți utilizatorii serviciilor de apă și canalizare sunt contractați.*

Pentru calcularea gradului de acoperire a numărului de utilizatori cu serviciile întreprinderii municipale au fost luate în calcul datele prezentate de întreprinderea până la finele trimestrului I a anului 2013, dar și informația cu privire la perioada întreagă a anului 2013 oferite recent.

Tabelul 18. Grad de acoperire a numărului de utilizatori, total, după categorii a ÎM RAȘ

Acoperire total localitate	Persoane fizice	Agenți economici și Instituții publice
Total înregistrat Șoldănești, 2012	7534	804
Abonați	6,810	200
Grad	90%	25%

Acoperire pe servicii	Apă	Canalizare	Apă	Canalizare
Total înregistrat Șoldănești, 8 luni 2013	7520		819	
Abonați	1134	1146	54	23
Grad	15%	15%	7%	3%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

De menționat este că gradul de acoperire a numărului de utilizatori este necesară a fi completată cu următoarele, pentru a putea fi prezentată o analiză completă și obiectivă:

1. Pentru analiza gradului de acoperire total pe localitate cu toate serviciile pe care le prestează Întreprinderea Municipală, au fost luate spre calcul datele prezentate în Chestionarul general solicitat. Informația este prezentată pentru anul 2012
2. Pentru calcularea gradului de acoperire pe tipuri de servicii, cu concentrare asupra serviciilor de apă și canalizare au fost utilizate datele prezentate de întreprinderea la ultima etapă de elaborarea a lucrării. În acest caz, informația este prezentată conform situației la data de 31.12.2013 – pentru numărul de abonați și pe 8 luni 2013 pentru numărul total de persoane fizice și agenți economici, instituții publice.

3.3.2. Politica de lucru cu clienții

În cadrul Întreprinderii a fost elaborat și aprobat doar recent Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești" care reglementează procesele de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare¹⁴. Până în prezent însă, în lipsa unei baze regulamentare scrise, practicile aplicate la fiecare dintre etapele procesului de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, se diferențiau ca procedură de la caz la caz.

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

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

3.3.2.1. Branșarea utilizatorilor







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

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










! Cazuri de branșare în masă a populației orașului Șoldănești la sistemul public de alimentare cu apă și / sau canalizare:

Ultimul caz de branșare în masă a locuitorilor orașului Șoldănești la sistemul public de alimentare cu apă a avut loc în cadrul proiectului "Construcția rețelelor de canalizare pe străzile cartierului „Lucerna” din orașul Șoldănești”, lansat la 12 septembrie 2012, care prevede construcția rețelei de canalizare pe străzile: A. Ruso, 27 August, Dumbrava, A. Lupan, Dacilor, Speranța, Șt. Neaga, Tatarbunarilor, Trandafirilor, Jucov, Doina, 31 August, Regiei și conectarea rețelei construite la colectoarele existente și la stația de epurare existentă (Platforma E). În prezent, proiectul se află în etapa de desfășurare.

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

1. Înregistrare cerere de branșare		
	Responsabil	Întreprinderea (Director tehnic (adjunct))
	Perioada	La depunerea cererii de branșare de către Utilizator
	<i>Solicitarea de branșare la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către cetățean în formă de cerere scrisă în formă liberă.</i>	
2. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor		
	Responsabil	Întreprinderea (Director)
	Perioada	Diferă de la caz la caz
	<i>Contractul este unicul document care certifică oficial branșarea utilizatorului la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.</i>	

¹⁴ Aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Șoldănești nr. 8/18 din 05.12.2013

3. Prescriere condiții tehnice	
	Responsabil Întreprinderea (<i>Director</i>)
	Perioada Variabil, fără respectarea unei anumite limite, stabilite oficial
	<p><i>Condițiile tehnice se eliberează pentru fiecare persoană care se adresează cu cerere de bransare, fără prezentarea provizorie de către solicitant a unui pachet de documente care ar confirma/indica dreptul de proprietate sau folosire a obiectivului care urmează să fie bransat, amplasarea, destinația obiectivului, necesarul estimat de apă, existența surselor proprii de apă etc. și alte date necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de bransare.</i></p> <p><i>Condițiile tehnice se eliberează în formă scrisă, prin completarea modelului-tip, elaborat în format electronic, cu datele concrete, specifice cazului. La condițiile tehnice prescrise este atașat avizul de racordare, cu schema de racordare, care urmează, până la avizarea de către Directorul ÎM "Regia Apă-Șoldănești", a fi coordonat și aprobat prin semnătură și stampilare de către: Primăria or. Șoldănești, furnizorii locali de energie electrică ("Red-Nord" SA), servicii de telefonie prin cablu ("Moldtelecom" SA), gaz ("Orhei Gaz" SRL) "Drumuri" SA.</i></p> <p><i>Pentru elaborarea condițiilor tehnice de bransare nu este percepută o taxă (Anexa 1).</i></p>
4. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de bransare	
	Responsabil Utilizatorul / Întreprinderea
	Perioada Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)
	<p><i>Deoarece, în cele mai dese cazuri, nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz pentru bransare, drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de bransare servesc condițiile tehnice eliberate și recomandările oferite în formă verbală de către specialiștii tehnici ai Întreprinderii.</i></p> <p><i>Lucrările de construcție și montaj pentru bransarea la rețelele de alimentare cu apă și/sau canalizare sunt efectuate din contul resurselor utilizatorului, cu forțele proprii.</i></p> <p><i>Lucrările de terasament sunt efectuate din contul resurselor utilizatorului, cu forțele proprii.</i></p> <p><i>Utilizatorul poate apela de asemenea la serviciile prestate de către Întreprindere pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de bransare. Serviciile respective sunt prestate de către Întreprindere contra plată (Anexa 1). Întreprinderea nu efectuează supravegherea tehnică și verificarea calității lucrărilor, verificarea fiind efectuată ocazional în timpul desfășurării lucrărilor.</i></p> <p><i>Lucrările de bransare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ decuplarea și golirea tronsonului rețelilor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările ✓ bransarea instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice <p><i>se efectuează contra plată, de către personalul tehnic al Întreprinderii. Pentru conectarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare este percepută o taxă, care variază în funcție de categoria de utilizatori (Anexa 1).</i></p>
5. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)	
	Responsabil Întreprinderea (Lăcătuș)
	Perioada La bransarea instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice
	<p><i>Instalațiile de contorizare sunt achiziționate din contul utilizatorului.</i></p> <p><i>Montarea contoarelor este efectuată de către personalul tehnic al Întreprinderii (lăcătuș), în momentul bransării instalațiilor și construcțiilor utilizatorului la rețelele publice. Pentru serviciul de montare a contorului la bransarea la rețelele publice nu este percepută o taxă separată, aceasta fiind cuprinsă în taxa pentru conectarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare.</i></p>

6. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare	
↳ Responsabil	Întreprinderea (Director tehnic)
▶ Perioada	La finalizarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Recepția lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc la finalizarea acestora, în momentul montării instalațiilor de contorizare.</p> <p>Recepția lucrărilor se face în prezența reprezentanților utilizatorului și ai Întreprinderii (Lăcătuș).</p> <p><i>Procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj, care ar confirma corespunderea lucrărilor executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative.</i></p>
7. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare	
↳ Responsabil	Întreprinderea (Lăcătuș)
▶ Perioada	La finalizarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc <i>fără spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului.</i></p> <p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare nu este precedată de <i>examinarea gradului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare de către Centrul teritorial de medicină preventivă.</i></p> <p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare <i>nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare</i></p>
8. Furnizare apă către utilizator	

Recomandări

	Adresare cerere de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Elaborarea unui model-tip al cererii de branșare, în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ În calitate de model poate servi cererea pentru încheierea contractului pentru consumatorii care solicită racordarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare a SA "Apă-Canal Chișinău" prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md ↳ Considerarea prevederilor punctului 46 al Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești" la stabilirea conținutului modelului-tip al cererii de branșare <ul style="list-style-type: none"> ✍ În cerere se va preciza numele și prenumele consumatorului (denumirea persoanei juridice), adresa (sediul), scopul în care solicită livrarea apei, debitul solicitat, caracteristicile apei și regimul de furnizare dorit ↳ Elaborarea unui model completat al cererii-tip de branșare pentru comoditatea utilizatorului la completare ↳ Anexarea la cererea de branșare depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare <ul style="list-style-type: none"> ✍ Lista cu caracter recomandat a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în Anexa 2. ✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte

	Prescriere condiții tehnice
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Considerarea la elaborarea condițiilor tehnice a prevederilor Regulamentului igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995 ↪ Prezentarea obligatorie a cerințelor față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate în formă scrisă (în documentația de proiect și de deviz privind executarea lucrărilor de branșare, fie în condițiile tehnice eliberate de Întreprindere) <ul style="list-style-type: none"> ✍ Lista cu caracter recomandativ a cerințelor față de proiectul de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate este prezentată în Anexa 3 ↪ Stabilirea și perceperea unei taxe pentru serviciul de elaborare a condițiilor tehnice de branșare și a proiectului de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate
	Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Lansarea lucrărilor de construcție și montaj pentru branșare doar în baza autorizației pentru branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare eliberată în formă scrisă de către Întreprindere ↪ Prestarea de către Întreprindere, în bază de contract, contra plată, a serviciilor de proiectare și/sau executare a lucrărilor de construcție și montaj pentru branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare ↪ Implicarea reprezentanților Întreprinderii în supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în documentația de proiect/condițiile tehnice (cel puțin în fazele determinante ale construcției) în cazul în care lucrările de branșare sunt executate de terți
	Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Montarea, contra plată, a instalațiilor de contorizare de către reprezentanții tehnici ai Întreprinderii ↪ Stabilirea condiției obligatorii pentru utilizatorii care se conectează la sistemul public de aprovizionare cu apă privind amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii ↪ Stabilirea, de către Întreprindere, în cadrul condițiilor tehnice, a tipului și diametrului contoarelor care urmează a fi montate din rândul celor incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare, cu respectarea normelor metrologice recomandate de Departamentul Standardizare și Metrologie
	Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Recepția lucrărilor de construcție-montaj doar după spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului și după evaluarea nivelului de corespundere a rețelilor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare ↪ Crearea unei comisii speciale de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare, cu participarea reprezentanților utilizatorului, Întreprinderii, Centrului teritorial de medicină preventivă, subdiviziunii de profil a Primăriei și a altor organizații specializate interesate, componența comisiei variind în funcție de complexitatea cazului ↪ Întocmirea obligatorie a unui proces verbal de corespundere a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative

	Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> → Spălarea și dezinfectarea preventivă obligatorie a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului, cu încheierea unui proces-verbal la finalizarea lucrărilor, în care urmează a fi indicată cantitatea apei consumate, servind drept bază pentru achitarea acestor lucrări de către utilizator → Evaluarea preventivă a nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995, confirmat printr-un proces verbal de corespundere normelor igienico-sanitare și prin autorizația eliberată de Centrul teritorial de medicină preventivă → Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare doar după încheierea cu utilizatorul a contractului privind furnizarea serviciilor, înregistrarea lui în calitate de utilizator, prezentarea de către acesta a documentației justificative de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii pentru serviciile prestate în cadrul lucrărilor de construcție a instalațiilor de branșare (eliberarea condițiilor tehnice, elaborarea documentației de proiect, montarea instalațiilor de contorizare, spălarea și dezinfectarea tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului)

Branșarea și folosirea neautorizată

Cazuri de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate:





- ✓ Branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate, din inițiativă proprie, fără înștiințarea preventivă și obținerea acordului Întreprinderii
- ✓ Consumul apei prin construcții și instalații neautorizate
- ✓ Instalarea prizelor de apă până la contor
- ✓ Scoaterea și schimbarea neautorizată a contorului
- ✓ Deteriorarea contorului și a sigiliilor

Modalități de depistare:




- 🔍 *Prezentarea personală a inculpatului la sediul Întreprinderii pentru legalizarea statutului său de utilizator, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor*
- 🔍 *Observațiile directe ale Controlorilor de sector, în timpul colectării datelor și a repartizării facturilor și chitanțelor*
- 🔍 *Vizite de verificare în teren*
 - ✍ *Pentru desfășurarea vizitelor de verificare în teren sunt create comisii speciale, în componența cărora intră Managerul-șef, Lăcătușul, Controlorul de sector*

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

1.	Înregistrarea documentară a încălcării depistate
✍	În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, este creată o comisie specială, în componența căreia intră Managerul-șef, Mașinistul, Contabilul, Controlorul de sector, care merge la fața locului. Circumstanțele cazului sunt stabilite în baza declarațiilor inculpatului și ale reprezentantului Întreprinderii, care a identificat cazul (de obicei Controlorul de sector).

	Cazul este înregistrat documental, prin întocmirea unui Act de depistare a furtului de apă, completat conform modelului-tip elaborat în cadrul Întreprinderii și a unui proces-verbal. Actul completat și procesul verbal întocmit este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.
2.	Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate
	<p>În cazul depistării cazurilor de folosire neautorizată a apei de către utilizatori, volumul apei, în baza căruia se apreciază costul pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate, se determină conform capacității de debit a bransamentului de apă, vitezei apei (stabilite conform capacității pompei) în el, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare. Perioada pentru care este calculat costul pierderilor de apă este stabilită cu aproximație, în baza declarațiilor inculpatului coroborate cu datele documentale disponibile la Întreprindere (contract de prestare a serviciilor, cereri, adresări scrise parvenite anterior din partea inculpatului etc.)</p> <p>Suma calculată este indicată în procesul verbal întocmit și semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p> <p>Achitarea sumei stabilite se efectuează de către utilizator, în numerar, la casieria Întreprinderii.</p> <p>În cazul în care inculpatul nu se prezintă în termenul prescris, acestuia îi este înmănată o <i>chemare scrisă</i>, prin care este invitat la sediul Întreprinderii.</p>
3.	Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de bransare neautorizate
	<p>În cazul depistării bransării și/sau utilizării neautorizate a apei se recurge la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ contorizarea instalațiilor neautorizate sau <ul style="list-style-type: none">  <i>Contorizarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate este realizată din contul utilizatorului</i> ✓ lichidarea instalațiilor neautorizate, prin închidere și sigilare <ul style="list-style-type: none">  <i>Lichidarea instalațiilor și construcțiilor neautorizate este realizată din contul Întreprinderii</i>

La depistarea cazurilor de racordare neautorizată la sistemul de canalizare, acestea nu sunt înregistrate documentar și nu sunt întreprinse măsuri privind calcularea costului apelor uzate evacuate și instituirea de penalizări. Instalațiile neautorizate de racordare la sistemul public de canalizare nu sunt supuse lichidării. Acestea sunt păstrate, cu condiția încheierii de către inculpat a contractului de prestare a serviciilor de evacuare a apelor uzate și a achitării lunare a serviciului prestat, conform tarifelor practicate de Întreprindere.

Recomandări	
	Cazuri de bransare și folosire neautorizată
Recomandări	<ul style="list-style-type: none">  <i>Stabilirea tuturor cazurilor posibile de bransare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i>  <i>Menționarea obligatorie a tuturor cazurilor posibile de bransare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate și a penalităților prevăzute pentru fiecare caz în parte în Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești"</i>  <i>Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de bransare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate este prezentată în Anexa 4 și Anexa 5</i>

	<p>Depistarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată</p>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Planificarea anuală și organizarea unor campanii de verificare sistematice a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor <ul style="list-style-type: none"> ✍ Participarea la vizitele de verificare organizate în teren a reprezentanților Primăriei, ca membri activi ai comisiei de verificare ↪ Utilizarea dispozitivului de detectare a țevelor și conductelor subterane, pentru depistarea branșărilor neautorizate la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare ↪ Desfășurarea lucrărilor de verificare a condițiilor tehnice de exploatare a sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorului obligatoriu în prezența reprezentantului utilizatorului, cu înscrierea rezultatelor cercetării în actul de verificare. ↪ În cazul obiectivelor persoanelor juridice, examinarea acestora va fi realizată în prezența reprezentantului acestora, <u>numit prin ordin</u>, care este responsabil pentru instalația de contorizare, păstrarea intactă a elementelor lui, integritatea sigiliilor și împuternicit să semneze documentele respective
	<p>Înregistrarea documentară a cazurilor de branșare și folosire neautorizată</p>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Elaborarea unei forme tipizate a actului de verificare, care va fi îndeplinit în mod obligatoriu în cadrul vizitelor de verificare, indiferent dacă au fost sau nu depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ Forma tipizată a Actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei poate fi întocmită în conformitate cu modelul prezentat în Anexa 13 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007 ✍ Actele de verificare vor servi drept punct de reper pentru cazurile de încălcări depistate în campaniile de verificare ulterioare ↪ Întocmirea unui proces verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată ↪ Invitarea la locul depistării branșării neautorizate a unor persoane independente pentru confirmarea cazului de încălcare prin semnarea actului de verificare și a procesului verbal privind depistarea cazurilor de branșare neautorizată întocmite ↪ Arhivarea și păstrarea actelor de verificare întocmite în timpul campaniilor de verificare organizate de Întreprindere <ul style="list-style-type: none"> ✍ Pentru un nivel mai înalt de comoditate și accesibilitate, acestea vor fi păstrate în ordinea cronologică a întocmirii, cu divizare pe sectoare și străzi ✍ Data efectuării ultimului control va servi drept dată de pornire pentru calcularea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul în care în cadrul controalelor ulterioare vor fi depistate cazuri de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare
	<p>Stabilirea costului pierderilor de apă și a apelor uzate evacuate</p>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Stabilirea la nivel de Întreprindere a unei metodologii de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată și aplicarea prevederilor acesteia la determinarea costurilor pierderilor de apă ale Întreprinderii în urma branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă ↪ Instituirea de penalități, din partea Întreprinderii, pentru cazurile de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare ↪ Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei, în cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita suma stabilită a pierderilor Întreprinderii

Lichidarea / Contorizarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate	
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, fără înștiințarea prealabilă a inculpatului, în cazul refuzului de a respecta prescripțiile Întreprinderii privind montarea instalațiilor de contorizare și a contoarelor eliberate după depistarea cazului de branșare neautorizată și/sau reluării folosirii neautorizate a rețelelor publice de alimentare cu apă și canalizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ La suspendarea livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate va fi întocmit un proces-verbal, semnat de reprezentanții utilizatorului și Întreprinderii, privind cauzele suspendării furnizării serviciilor și termenele înlăturării încălcărilor depistate, care va servi drept temei pentru suspendarea facturării serviciilor ↪ Instituirea de tarife pentru lucrările de debranșare și rebranșare a utilizatorului la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare <ul style="list-style-type: none"> ✍ Instituirea tarifelor respective va asigura pe de o parte acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de deconectarea și reconectarea la sistemul public de alimentare cu apă, iar pe de altă parte va reprezenta o formă de motivare a utilizatorilor de a nu încălca regulile de branșare la sistemul public de alimentare cu apă, pentru a nu fi nevoiți să achite taxele respective, în cazul depistării ↪ Reconectarea inculpatului la sistemul public de alimentare cu apă doar după prezentarea de către acesta a întregii documentații de executare a lucrărilor de lichidare sau contorizarea instalațiilor neautorizate și de achitare a tuturor cheltuielilor Întreprinderii privind deconectarea de la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate, costului pierderilor de apă și a penalităților pentru utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă <ul style="list-style-type: none"> ✍ Pentru asigurarea aplicabilității acestei măsuri este necesar ca fiecare operațiune (deconectarea/reconectarea (de) la sistemul public de alimentare cu apă, lichidarea sau contorizarea instalațiilor neautorizate) să fie înregistrată documentar, cu semnarea de către toate părțile implicate ↪ Intentarea unor procese penale pentru furt¹⁵ ↪ Lichidarea (cu înștiințarea prealabilă a utilizatorului și a serviciilor respective ale Primăriei, în caz de necesitate) instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă, în cazul reluării (după închiderea și sigilarea instalațiilor neautorizate și/sau sistarea oficială a furnizării serviciului) repetate a consumului de apă, fără acordul Întreprinderii

3.3.2.2. Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor cu majoritatea utilizatorilor.

Tabelul 19. Numărul utilizatorilor contractați

Categorie utilizatori	Tip serviciu	Număr contracte încheiate la 31.12.2013
Persoane fizice (populația)	Alimentare cu apă	1 134
	Evacuare ape uzate	1 146 persoane*
Persoane juridice (agenți economici și instituții publice)	Alimentare cu apă	54
	Evacuare ape uzate	23

* Până în prezent serviciul de evacuare a apelor uzate era facturat în baza unui tarif fix (5,10 MDL) aplicat la numărul utilizatorilor înregistrați, respectiv, cifra prezentată reprezintă numărul total al utilizatorilor înregistrați conform contractelor încheiate

Contractele sunt încheiate cu un singur reprezentant, numărul utilizatorilor fiind indicat în cadrul contractului

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL, în baza datelor prezentate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

¹⁵ Conform Codului Contravențional, care a intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de branșamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

Relația contractuală dintre client și operator este stabilită conform regulilor și mecanismelor stabilite la nivel de Întreprindere.

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor		
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • <i>bransarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> • <i>prestarea serviciilor în lipsa contractului</i> • <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i> • <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i> • <i>reconstrucția obiectivului bransat</i> • <i>reorganizarea utilizatorului</i> 	
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cererea de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare</i> • <i>Solicitarea verbală a utilizatorului</i> • <i>Preîntâmpinarea verbală/scrisă din partea Întreprinderii:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>În cadrul vizitelor de citire a datelor de la contoarele utilizatorilor</i> ▶ <i>În cadrul vizitelor de verificare a instalațiilor de bransare și contorizare ale utilizatorului</i> 	
Inițiator	Utilizator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>bransarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>beneficierea de serviciile Întreprinderii în lipsa contractului</i> ▶ <i>transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică</i> ▶ <i>reconstrucția obiectivului bransat</i> ▶ <i>reorganizarea utilizatorului</i>
	Întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>depistarea cazurilor de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate</i> ▶ <i>expirarea termenului contractului semnat anterior</i>
Momentul încheierii	În cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	<i>până la livrarea apei</i>
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	<i>după expirarea termenului contractului anterior</i>
	În celelalte cazuri	<i>la primirea solicitării</i>
Pachet însoțitor de documente	persoane fizice	<i>Copia buletinului de identitate</i>
	persoane juridice	<i>Copia documentelor de înregistrare Rechizite bancare</i>
Responsabil înregistrare	<i>Director</i>	

2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor	
Forma	<p>tipizată</p> <p>! Până în prezent era încheiat un contract unic pentru toate tipurile de servicii de care beneficia utilizatorul cu care se încheia contractul (alimentare cu apă, evacuarea deșeurilor, colectarea deșeurilor)</p> <p>! În prezent Întreprinderea a introdus contracte separate pentru serviciile de alimentare cu apă, evacuare a apelor uzate și colectare a deșeurilor</p> <p>✍ Modelul-tip al contractului de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate a fost preluat din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002</p> <p>✍ Întreprinderea va perfecta contractele de model nou începând cu data de 01 decembrie 2014¹⁶</p>
Criterii de diferențiere	✍ Noul model al contractului-tip de prestare a serviciilor este unic pentru toate categoriile de utilizatori și toate tipurile de servicii prestate
Responsabil	Director
3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor	
Subiecții contractului	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Întreprinderea, pe de o parte ✍ Proprietarul / arendașul obiectului bransat, pe de altă parte
Metodă de încheiere	semnarea de către ambele părți
Număr exemplare	2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere 2 – pentru utilizator
Perioada de valabilitate	<p>determinată (stabilită în contract) – 1-5 (unu - cinci) ani*</p> <p>* conform contractului-tip de model nou</p> <p>✍ Conform contractelor de model vechi perioada de valabilitate a contractului era nelimitată, cazurile de reziliere prevăzute fiind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desființarea contractului de chirie a consumatorului • Înstrăinarea sau demolarea imobilului • Decesul consumatorului • Hotărârea instanței de judecată
Perioada de prelungire tacită	✍ În contractul-tip de model nou nu este prevăzută
Responsabil	Director Controlori de sector
Locul încheierii	sediul întreprinderii adresa de domiciliu / adresa juridică a utilizatorului
4. Modificare contract	
Condiții modificare / completare / prelungire	<p>✍ În contractul-tip de model nou nu sunt prevăzute</p> <p>✍ Conform contractelor de model vechi pentru a fi valabile modificările sau completările operate în contract acestea urmau a fi făcute în scris și semnate de ambele părți</p>

¹⁶ Conform Deciziei Consiliului orașenesc Șoldănești nr.8/18 din 05.12.2013

Recomandări**Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor****Recomandări**

- ⇒ Considerarea utilizării serviciilor fără încheierea contractului drept încălcare a regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate
- ⇒ Publicarea în locuri publice a unor avize scrise referitoare la obligativitatea impusă de Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002 privind încheierea contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate
- ⇒ Prezentarea obligatorie în formă scrisă a cererii din partea utilizatorilor privind încheierea contractului de prestare a serviciilor
 - ✍ Elaborarea unui model-tip al cererii privind încheierea contractului de prestare a serviciilor (cu divizare pe categorii de utilizatori), în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare
 - ✍ Considerarea prevederilor punctului 46 al Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești" la stabilirea conținutului modelului-tip al cererii privind încheierea contractului de prestare a serviciilor (În cerere se va preciza: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului)
 - ✍ În calitate de model poate servi cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău" prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md
- ⇒ Elaborarea unui model completat al cererii-tip de bransare pentru comoditatea utilizatorului la completare
- ⇒ Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare¹⁷
- ⇒ Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a unui pachet de acte justificative, care ar conține datele necesare pentru perfectarea contractului
 - ✍ Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate este prezentată în Anexa 6
 - ✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte
- ⇒ În cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii, în condițiile continuării utilizării serviciilor, calcularea volumului supus facturării se va efectua conform normelor aprobate de consum al apei aplicate la numărul de utilizatori, fără a se lua în calcul indicațiile contoarelor în funcțiune și fără drept de recalculare
- ⇒ Instituirea de penalități pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate fără încheierea contractului de prestare a serviciilor

¹⁷ Conform prevederilor Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

	Perfectare contract privind furnizarea serviciilor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Revederea contractului-tip existent din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Excluderea clauzelor care nu sunt actuale pentru serviciile prestate de întreprindere sau nu corespund realităților din localitate</i> ↪ <i>Elaborarea unor contracte-tip diferențiate pe categorii de utilizatori și tipuri de servicii</i> ↪ <i>Stabilirea unui termen nelimitat de valabilitate a contractului de prestare a serviciilor variabil, cu prevederea condițiilor de reziliere</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Condițiile de reziliere pot fi adaptate conform clauzelor de reziliere a contractului prevăzute de contractele de model vechi</i> ↪ <i>Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale</i> ↪ <i>Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare în contractul de prestare a serviciilor persoanelor fizice, sub formă de anexe la contract</i>
	Încheiere contract privind furnizarea serviciilor
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Includerea unei plăți obligatorii în volumul consumului de 30 zile (în conformitate cu datele indicate în cererea de bransare / încheiere a contractului și/sau în documentele justificative anexate la aceasta) pentru toți utilizatorii cu care Întreprinderea încheie contract de prestare a serviciilor, în contul achitării prealabile a serviciilor ce se prestează</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Această sumă va avea rolul de garanție financiară: la anularea contractului, plata prealabilă va fi redusă din volumul datoriei debitoare aferente, la momentul suspendării relațiilor contractuale, iar în cazul lipsei datoriilor va fi restituită în întregime utilizatorului</i> ↪ <i>Organizarea unei campanii de reîncheiere a contractelor</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Se recomandă a fi desfășurată după reperfectarea contractului-tip</i> ✍ <i>Pentru economia de resurse umane și de timp poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de bransare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale utilizatorilor</i> ✍ <i>Campania va servi ca punct de început pentru introducerea unui nou sistem de evidență a utilizatorilor</i>
	Modificare contract
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Prevederea în cadrul contractului a condițiilor de operare a modificărilor și completărilor</i> ↪ <i>Operarea modificărilor și completărilor în contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii în baza proceselor-verbale, semnate de ambele părți, care ar consemna acordul comun al părților semnate</i> ↪ <i>Înregistrarea modificărilor și completărilor la contractele de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii obligatoriu sub formă de acorduri adiționale la contract</i>

3.3.2.3. Instalarea și exploatarea contoarelor de apă

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

Responsabilitatea privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea (verificarea, repararea) aparatelor de evidență a consumurilor de apă este repartizată între Întreprindere și utilizator:

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>În oraș se găsesc furnizori și distribuitori de tehnică, de la care utilizatorii pot achiziționa aparate de evidență a consumurilor de apă din toate categoriile de calitate și de preț.</p>

<p>Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat</p>	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>În lipsa obligativității instalării aparatelor de evidență cu avizul preventiv obligatoriu al Întreprinderii din partea utilizatorului, achiziționarea aparatului este realizată din inițiativa proprie și la alegerea liberă a utilizatorului, din gama de aparate propusă pe piață. Astfel, în momentul în care apare necesitatea (re)instalării contorului de apă, <i>utilizatorul alege tipul aparatului</i> reieșind din disponibilitatea sa financiară și oferta de pe piață.</p>
<p>Amenajarea căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare</p>	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Responsabilitatea construcției căminelor sau încăperilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare revine în sarcina utilizatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia.</p> <p><i>Condițiile tehnice eliberate pentru conectarea la apeductul orășenesc prevăd condiția construcției fântânii în punctul de racordare.</i></p> <p>În multe cazuri <i>un reprezentant al Întreprinderii se deplasează la fața locului, pentru determinarea locului de situare a căminelor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare nemijlocit în teren.</i></p>
<p>Instalarea</p>	<p><u>Întreprinderea (Lăcătușul)</u></p> <p>Instalarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă <i>nu este precedată de depunerea unei cereri scrise la sediul Întreprinderii</i> pentru eliberarea condițiilor tehnice pentru elaborarea documentației de proiect privind instalarea aparatului de evidență. Utilizatorilor care se adresează cu solicitare de (re)instalare a instalațiilor de contorizare li se prezintă în formă verbală condițiile tehnice față de construcția căminurilor pentru amplasarea instalațiilor de contorizare și față de instalarea contoarelor.</p> <p><i>Lucrările de montare a contoarelor sunt efectuate, contra plată (Anexa 1), de către personalul tehnic al Întreprinderii.</i></p> <p><i>Lucrările nu sunt întărite prin întocmirea unui Act de montare, recepție și punere în funcțiune a aparatelor de evidență a apei.</i></p>
<p>Sigilarea</p>	<p><u>Întreprinderea (Controlorii de sector)</u></p> <p><i>Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale utilizatorilor este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul Întreprinderii, contra plată (Anexa 1).</i></p> <p>La finisarea lucrărilor, este întocmit, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți), un <i>act de sigilare a contorului de apă</i>, în care sunt indicate datele de identificare ale utilizatorului, numărul, datele curente și perioada de valabilitate ale contorului sigilat. Actul completat este semnat de către reprezentanții utilizatorului și ai Întreprinderii, prezenți la fața locului.</p>
<p>Evidența</p>	<p><u>Întreprinderea (Controlorii de sector)</u></p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi, acestea <i>sunt luate la evidență în baza buletinelor de verificare metrologică inițială, care sunt anexate la dosarul personal al fiecărui utilizator.</i> De asemenea, datele din buletinele de verificare metrologică sunt introduse în contractele de prestare a serviciilor.</p>
<p>Întreținerea</p>	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Utilizatorul este responsabil pentru menținerea stării convenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate pe contoare, la vane, clapetele de reținere etc.</p>

	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, reprezentanții Întreprinderii (Controlorii de sector):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare, ▶ verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate, ▶ verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă
Înscrierea indicațiilor	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii de sector)</p> <p>Obligațiunea citirii și înregistrării indicațiilor contoarelor revine Controlorilor de sector, obligațiunile de lucru ale cărora includ desfășurarea lunară a activității respective. Citirea indicațiilor este realizată direct de către controlori, în cadrul vizitelor la fața locului, fie prin intermediul utilizatorului, care comunică indicațiile curente ale contorului prin telefon controlorului. În momentul citirii, indicațiile sunt înregistrate în registre speciale, ținute separat dec ătre fiecare controlor de sector. Lunar, datele din registrele fiecărui controlor sunt transcrise în registrul de evidență a contoarelor, ținut de secția de contabilitate a Întreprinderii. Datele înregistrate în registrul de evidență a contoarelor sunt ulterior introduse în programul Excel, pentru efectuarea calculelor.</p>
Reparația Verificarea metrologică	<p><u>Utilizatorul</u></p> <p>Până în prezent <i>nu s-a practicat direcționarea utilizatorilor la centrele de expertiză pentru verificarea metrologică sau reparația aparatelor de evidență</i> ale utilizatorului, în cazul expirării termenului de valabilitate, stabilit conform certificatului de verificare metrologică inițială sau depistării deranjamentelor acestora. La ieșirea din funcțiune, defectarea sau expirarea termenului de valabilitate a contorului instalat, acesta este înlocuit cu altul nou.</p>

Recomandări

➤ Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii

✍ Condiții obligatorii pentru implementare:

- ✓ Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitatea sa de fondator al Întreprinderii
- ✓ Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuire în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru Întreprindere și urmării reacției utilizatorilor și a efectului măsurii respective în timp
- ✓ Includerea cheltuielilor legate de achiziționarea contoarelor și exploatarea lor ulterioară în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă
- ✓ Încheierea unui contract separat sau includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:
 - condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate
 - obligația utilizatorului:
 - ▶ de a asigura integritatea fizică a contorului
 - ▶ de a asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare
 - ▶ de a asigura accesul liber, permanent al reprezentanților Întreprinderii pentru inspectarea instalației de contorizare, citirea indicațiilor contoarelor, verificarea condițiilor tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare etc.
 - responsabilitățile părților pentru exploatarea contoarelor
 - răspunderea materială purtată de utilizator în cazul deteriorării contorului din vina lui

- ✓ *Prezentarea către utilizator a cărții tehnice a contorului și a documentelor care prezintă rezultatele verificării metrologice a aparatului de evidență și atestă integritatea și funcționalitatea acestuia*
- ✍ *Efecte preconizate:*
 - + *Limitarea tipurilor de contoare admise spre utilizare la cele cu un nivel de exactitate mai înalt (clasa metrologică C și B)*
 - + *Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora*
 - + *Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor*
 - *Nivel de încredere redus în exactitatea indicațiilor contoarelor instalate de către Întreprindere*
 - *Implicații financiare importante pentru Întreprindere*
- ⇒ *Prezentarea obligatorie în formă scrisă a cererii din partea utilizatorilor privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă*
 - ✍ *Elaborarea unui model-tip al cererii privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, în format electronic, pentru comoditate și accesibilitate în redactare și utilizare*
 - ✍ *Elaborarea unui model completat al cererii-tip privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă pentru comoditatea utilizatorului la completare*
- ⇒ *Desfășurarea lucrărilor de (re)instalare a aparatelor de evidență a consumurilor de apă doar în baza condițiilor tehnice eliberate de Întreprindere în formă scrisă*
- ⇒ *Stabilirea tipurilor de contoare pentru evidența volumului de apă consumat, precum și a listei utilajului suplimentar de către Întreprindere*
 - ✍ *Includerea tipului concret al aparatelor de evidență, stabilit de către Întreprindere, în condițiile tehnice eliberate pentru branșarea utilizatorilor la sistemul public de alimentare cu apă*
 - ✍ *Tipul aparatelor de evidență va fi selectat conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova¹⁸*
- ⇒ *Livrarea apei și evacuarea apelor uzate fără evidența contorizată doar utilizatorilor-persoane fizice, pentru necesități menajere*
 - ✍ *În cazul utilizării apei livrate în alte scopuri decât cele menajere obligarea utilizatorului de a instala aparate de evidență a consumului de apă*
- ⇒ *Adresarea utilizatorilor necontorizați a unor prescripții scrise privind obligația instalării aparatelor de evidență a consumului de apă*
 - ✍ *Forma tipizată a prescripției privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă poate fi întocmită în conformitate cu modelul prescripției propus în Anexa 6 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
 - ✍ *Prescripția privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă va fi adresată nominativ, sub semnătură*
 - ✍ *Preîntâmpinarea în cadrul prescripției referitor la faptul că în cazul refuzului de a instala aparatele de evidență a consumului de apă, precum și în cazul depășirii termenului indicat, consumul de apă a utilizatorului va fi calculat în baza normelor de consum a apei, aprobate de Consiliul local, fără drept de recalculare*
 - ✍ *Oferirea unui termen concret în decursul căruia utilizatorul este obligat să ducă la îndeplinire solicitarea din prescripție*
 - ✍ *Indicarea în cadrul prescripției a tipului și a clasei metrologice din care trebuie să facă parte contoarele instalate (B și C)*

¹⁸ Conform prevederilor Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

- ⇒ *Elaborarea modelului-tip al actului de montare și reperfectarea modelului-tip existent al actului sigilare a contorului în conformitate cu modelele prezentate în Anexele 1 și respectiv 2 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Ducerea evidenței contoarelor utilizatorilor conform fișelor de evidență a contoarelor*
 - ✍ *Forma tipizată a fișei de evidență a contorului poate fi întocmită în conformitate cu modelul fișei de evidență a consumului de apă prezentat în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor a obligației utilizatorului de a comunica defecțiunile depistate ale contorului (nu funcționează mecanismul de calcul, sunt înregistrate scurgeri la conectări, este deteriorat ecranul, sunt rupte sigiliile), cu indicarea termenului concret în care e obligat să o facă*
- ⇒ *Organizarea sistematică a vizitelor de verificare a evidenței și folosirii apei și de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei*
 - ✍ *Crearea unei comisii speciale, care va include reprezentanți ai Întreprinderii (Controlorii de sector, specialiști tehnici) și reprezentanți ai Primăriei*
 - ✍ *Întocmirea actelor de verificare conform modelului prezentat în Anexele 11-13 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Stabilirea de penalități, din partea Întreprinderii, în cazul depistării cazurilor de:*
 - demontare a aparatelor de evidență, instalate la branșamente, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii*
 - informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator*
 - deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor*
 - instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență*
 - ✍ *Penalitățile stabilite urmează a fi introduse în contractul-tip de prestare a serviciilor*
- ⇒ *Înaintarea de către Întreprindere a prescripțiilor în formă scrisă privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență ale utilizatorului, în cazul depistării deranjamentelor acestora, în care să fie indicat termenul concret de executare a lucrărilor prescrise*
 - ✍ *Forma tipizată a prescripțiilor privind efectuarea metrologică de stat / înlocuirea a contoarelor de apă pentru populație și respectiv agenți economici și instituții publice este prezentată în Anexele 7/8 și respectiv 9/10 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
- ⇒ *Prestarea, contra plată, în bază de contract, de către Întreprindere a serviciilor de exploatare (demontarea, expedierea la centrele specializate pentru verificarea metrologică, repararea, deservirea, re-montarea) a contoarelor de apă ale utilizatorilor*
 - ✍ *Efecte preconizate:*
 - + *Optimizarea cheltuielilor de transport per unitate transportată pentru verificare și/sau reparare*
 - + *Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de verificare și/sau reparare*
 - ! *Cele mai apropiate centre de metrologie sunt cele din orașele Orhei și Bălți*
- ⇒ *Considerarea drept temei pentru suspendarea de către Întreprindere a livrării apei potabile și/sau recepționării apelor uzate a cazurilor de neîndeplinire de către utilizator în termenele stabilite a prescripțiilor Întreprinderii privind montarea / înlocuirea / verificarea metrologică a instalațiilor de contorizare și a contoarelor*

3.3.2.4. Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului

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

Citirea indicațiilor de la contoare		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada	persoane fizice	<i>20-25 ale lunii</i>
	persoane juridice	<i>18-20 ale lunii</i>
Responsabil	persoane fizice / persoane juridice	<i>Controlorii de sector</i>
Introducerea datelor		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada	persoane fizice	<i>20-25 ale lunii</i>
	persoane juridice	<i>18-20 ale lunii</i>
Responsabil	<i>Contabil</i>	
Mod	<i>manual</i> <i>✍ Indicațiile contoarelor înregistrate lunar în registrele fiecărui controlor sunt transcrise în registrul de evidență a contoarelor, ținut de secția de contabilitate a Întreprinderii. Datele înregistrate în registrul de evidență a contoarelor sunt ulterior introduse în programul de calcul Excel, pentru generarea calculelor</i>	
Efectuarea calculelor		
Baza de calcul:		
Apă potabilă	În lipsa instalațiilor de măsurare	<i>normele de folosire a apei¹ numărul utilizatorilor²</i>
	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor tarifele aprobate³</i>
Ape uzate evacuate	persoane fizice	<i>tarif unic per persoană⁴ numărul utilizatorilor²</i>
	persoane juridice	<i>70% din volumul apei consumate⁵</i>
<p>¹ În lipsa unor norme de consum al apei stabilite și aprobate corespunzător de autoritățile publice locale, pentru utilizatorii care nu dispun de instalații de contorizare consumul apei este stabilit în baza unor norme de consum stabilite la nivel de Întreprindere: 10 m³/gospodărie pentru sectorul privat și 4 m³/gospodărie pentru sectorul locativ</p> <p>² Numărul utilizatorilor este determinat în baza declarațiilor utilizatorului contrapuse cu observațiile periodice ale Controlorului de sector</p> <p>³ Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă potabilă și evacuare a apelor uzate pentru utilizatorii de apă din or. Șoldănești au fost stabilite și aprobate prin Deciziile Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 5-8 din 10.08.2007, nr. 6-3 din 04.03.2008 (Anexa 8), nr. 9/14 din 13.12.2013 (Anexa 10).</p>		

<p>⁴ Până în prezent plata pentru serviciul de canalizare se calcula per persoană, în baza unui tarif unic de 5,10 MDL/persoană, stabilit conform <i>Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 6-3 din 04.03.2008</i></p> <p>! Conform <i>Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 8/18 din 05.12.2013</i> volumul apelor uzate, la calculare vor fi considerate egale cu volumul apei folosite pentru fiecare consumator în parte</p> <p>⁵ Conform <i>Deciziei Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 1/15 din 01.02.2013</i></p>		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada	persoane fizice	<i>20-25 ale lunii</i>
	persoane juridice	<i>18-20 ale lunii</i>
Responsabil	<i>Contabil</i>	
Mod	persoane fizice	<p><i>automat</i></p> <p>✍ <i>În lipsa unui soft specializat care ar permite efectuarea automatizată a calculelor, o perioadă îndelungată de timp calculele erau efectuate în mod manual, fapt ce genera erori și nemulțumiri din partea utilizatorilor. Recent, a fost elaborat modelul-tipizat al chitanțelor în programul de calcul Excel, care asigură generarea automată a calculelor o dată cu introducerea datelor privind achitățile efectuate pentru perioadele precedente și volumul consumului din luna curentă</i></p>
	persoane juridice	<p><i>manual</i></p> <p>✍ <i>În situația în care Întreprinderea nu este dotată cu un soft specializat de evidență contabilă, calculele pentru utilizatorii - agenți economici și instituții publice sunt efectuate în mod manual</i></p>
Perioada de raport	<i>1 (una) lună calendaristică</i>	
Emiterea documentelor de plată		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada	persoane fizice	<i>20 (luna curentă) – 05 (luna următoare)</i>
	persoane juridice	<i>20-25 ale lunii</i>
Document de plată eliberat	persoane fizice	<p><i>chitanță</i></p> <p>✍ <i>Chitanța este unică pentru toate tipurile de servicii prestate de Întreprindere (alimentare cu apă, evacuare ape reziduale, transportare deșeuri)</i></p>
	persoane juridice	<i>factură de expediție</i>
Responsabil	persoane fizice / persoane juridice	<i>Contabil</i>
Mod	persoane fizice	<p><i>automat</i></p> <p>✍ <i>În programul de calcul Excel a fost elaborat modelul-tipizat al chitanțelor pentru utilizatorii – persoane fizice, ceea ce a simplificat procedura de generare a chitanțelor, excluzând necesitatea reintroducerii repetate, în fiecare lună, a datelor cu caracter fix</i></p>
	persoane juridice	<p><i>manual</i></p> <p>✍ <i>În situația în care Întreprinderea nu este dotată cu un soft specializat de evidență contabilă, facturile pentru utilizatorii - agenții economici și instituții publice sunt emise manual</i></p>

Distribuirea documentelor de plată		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Perioada	persoane fizice	<i>1-10 ale lunii</i>
	persoane juridice	<i>25-30 ale lunii</i>
Responsabil	persoane fizice / persoane juridice	<i>Controlorii de sector</i>
Colectarea plăților		
Periodicitate	<i>lunar</i>	
Forma achitării	în numerar	<i>la casieria Întreprinderii</i>
		<i>la casieriile bancare</i> ✍ <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii doar cu Banca de Economii</i>
<i>la oficiile poștale</i>		
<i>direct reprezentantului Întreprinderii împuternicit cu dreptul de verificare și citire a indicațiilor contoarelor (Controlorul de sector)</i> ✍ <i>Modalitatea dată de achitare este practică în cazul agenților economici mici</i> ✍ <i>Achitățile sunt încasate în baza chitanței la dispoziția de încasare, completată preventiv de către Contabilul șef, în baza sumelor indicate în factura de expediție</i> ✍ <i>Sumele percepute de la utilizatori sunt transmise în ziua colectării sau la începutul zilei următoare în secția de contabilitate a Întreprinderii, împreună cu exemplarul 1 al facturii de expediție semnată și ștampilată de utilizator</i> ✍ <i>Sumele încasate sunt înregistrate în aparatul de casă, separat, pentru fiecare eliberându-se bon de casă, care este transmis prin intermediul Controlorilor de sector către utilizator</i>		
	<i>decontări fără numerar</i>	<i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i> ✍ <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către unii dintre utilizatorii - persoane juridice</i>
Termen de achitare	persoane fizice	<i>data de 25* a lunii + 10** zile</i> * conform chitanțelor de plată ✍ <i>Clauzele privind drepturile și obligațiile consumatorului din contractul de tip vechi, utilizate până la sfârșitul anului 2013, prevăd obligația consumatorului de a se achita integral și la termenul indicat în factura de plată pentru serviciile prestate</i> ** conform contractului-tip de prestare a serviciilor (de model vechi) <i>15*** zile calendaristice de la data primirii documentelor de plată</i> *** conform contractului-tip de prestare a serviciilor (de model nou)
	persoane juridice	<i>10+5* zile calendaristice de la data primirii documentelor de plată</i> * conform contractului-tip de prestare a serviciilor

Perioada de primire a dezacordului cu suma calculată	5* zile lucrătoare de la data primirii facturii * conform contractului de prestare a serviciilor de model nou
Perioada de revedere a documentelor de plată de către Întreprindere	7* zile lucrătoare de la data formulării pretențiilor * conform contractului de prestare a serviciilor de model nou
Mod de rambursare a diferențelor calculate în detrimentul utilizatorului	Reducere din suma calculată a plății pentru următoarea perioadă de calcul

Colectarea datoriilor

Metode	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Indicarea termenului limită de achitare a sumei calculată spre plată</i> <ul style="list-style-type: none"> – în chitanțele de plată – în contractele de prestare a serviciilor • <i>Urmărirea achitărilor de către Managerul șef al Întreprinderii</i> • <i>Preîntâmpinări scrise, nominale privind datoria existentă și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat utilizatorul va fi deconectat de la traseul de apă potabilă și cazul va fi înaintat în instanța de judecată pentru încasarea forțată a datoriei</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Distribuire preîntâmpinărilor e realizată prin intermediul Controlorilor de sector</i> • <i>Restructurarea datoriilor, în baza unui grafic de reeșalonare</i> • <i>Negocieri directe cu datornicii purtate, la domiciliul/sediul utilizatorului sau prin telefon, de către reprezentanții Întreprinderii</i>
--------	--

Recomandări

<ul style="list-style-type: none"> ↪ <i>Stabilirea și aprobarea de către autoritățile publice locale a normelor de consum al apei și de generare a apelor uzate, pentru diferite categorii de utilizatori</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>Normele de utilizare a apei vor fi aplicate pentru determinarea volumului consumului lunar al apei, în cazul lipsei instalațiilor de evidență și a volumului apelor uzate evacuate în sistemul public de alimentare cu apă, în cazul lipsei bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)</i> ↪ <i>Stabilirea numărului utilizatorilor în baza înregistrărilor din cartea imobilului sau în baza certificatului de componență a familiei adaptat conform declarațiilor utilizatorului referitor la numărul real actual al locatarilor, confirmate prin certificate corespunzătoare</i> <ul style="list-style-type: none"> ✍ <i>În cazul refuzului utilizatorului de a prezenta numărul real al locatarilor și/sau documentele justificative a numărului declarat, Întreprinderea se va adresa la organul administrației publice locale pentru solicitarea adevărului despre componența familiei</i> ↪ <i>Înregistrarea permanentă a modificărilor numărului de utilizatori indicat în contractul de prestare a serviciilor</i> ↪ <i>Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control, cu legitimații de serviciu</i> ↪ <i>Citirea indicațiilor contorului doar în prezența utilizatorului sau reprezentantului acestuia, cu semnătură din partea acestuia</i> ↪ <i>În cazul neasigurării repetate a accesului reprezentantului autorizat al Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare, cât și pentru efectuarea altor lucrări de exploatare și întreținere a acestora:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor, cu referire la clauzele contractului de prestare a</i>
--

- serviciilor privind obligația utilizatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților autorizați ai Întreprinderii pe proprietatea utilizatorului în scopul verificării și citirii indicațiilor contoarelor, în intervalul orelor 8⁰⁰-22⁰⁰, inclusiv și în zilele de odihnă*
- *Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare*
 - ✍ *În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare*
 - *Anunțarea Managerului șef al Întreprinderii referitor la cazul de refuz al accesului*
 - *Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului*
 - ✍ *În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute*
 - *Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate conform normelor de consum al apei, aprobate în modul stabilit, aplicat la numărul utilizatorilor*
 - ✍ *Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului*
 - ✍ *Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat*
 - ✍ *Termen - din momentul expirării termenului specificat în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului*
 - ✍ *Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor*
 - ✍ *Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării*
 - *Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei*
 - ✍ *În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova*
 - *Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorului de achita serviciile prestate în termenul indicat în în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului*
- ⇒ *Stabilirea condiției obligatorii, din partea Întreprinderii, pentru toți utilizatorii care se conectează la sistemul public de aprovizionare cu apă privind amplasarea căminelor de vizitare sau a camerelor speciale pentru montarea instalațiilor de contorizare în locuri, care ar asigura accesul liber, permanent și necondiționat, al reprezentanților Întreprinderii, în scopul verificării și citirii indicațiilor contoarelor*
- ⇒ *Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar ale vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună*
- ⇒ *Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinarea obligativității aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită*
 - ✍ *Informarea obligatorie, în timp util a utilizatorului, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor, referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului de sector*
 - ✍ *Informarea obligatorie, în timp util a Controlorului de sector, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon referitor la abaterile de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina utilizatorului*
- ⇒ *Informarea în scris a utilizatorilor care nu au fost prezenți la domiciliu în momentul vizitei de citire a indicațiilor contoarelor referitor la data și ora vizitei reprezentantului Întreprinderii, cu indicarea unui număr de telefon la care utilizatorul ar putea comunica indicațiile curente ale contorului*
- ⇒ *Fixarea volumului apei furnizat în fișele de evidență a consumului de apă*
 - ✍ *Modelul fișei de evidență a consumului de apă este prezentat în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
 - ✍ *Fișele de evidență a consumului de apă vor fi ținute în 2 exemplare:*

1. pentru Întreprindere
 - ✍ Pentru comoditate, evidența consumurilor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor, cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului
2. pentru utilizator
 - ✍ Prezența fișei de evidență la utilizator va asigura un nivel mai înalt de încredere în calculele efectuate
 - ✍ În momentul verificărilor de rutină, datele din fișele de evidență vor fi contrapuse pentru analiza corectitudinii datelor
 - ✍ Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în fișele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului
- ⇨ Achiziționarea unui soft specializat care ar permite emiterea automatizată a documentelor de plată
- ⇨ Angajarea unei persoane responsabile de facturare
- ⇨ Elaborarea formei tipizate a documentelor de plată
 - ✍ Elementele cu caracter recomandativ ce urmează a fi incluse în documentele de plată sunt prezentate în **Error! Reference source not found.**
- ⇨ Elaborarea la nivel de Întreprindere a unei metodologii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate în cazurile de:
 - demontare a echipamentelor de măsurare pentru verificare sau reparare
 - bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare
 - folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare
 - încălcări în evidența volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate
 - evacuare de către utilizator în sistemul public de canalizare a apelor uzate cu depășiri ale volumului sau CMA a substanțelor poluante ș.a.
- ⇨ Realizarea și operaționalizarea unui sistem de evidență a utilizatorilor integrat cu sistemul de evidență contabilă 1C
- ⇨ Prevederea în cadrul chitanțelor a unui loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului de către utilizator
- ⇨ Stabilirea termenului limită de emitere a documentelor de plată
- ⇨ Stabilirea unui termen de scadență de la data emiterii documentelor de plată
- ⇨ Stabilirea perioadei și graficului de distribuire a documentelor de plată la utilizatori
- ⇨ Coordonarea datei limită de achitare a contravalorii serviciilor prestate de Întreprindere stabilită în documentul de plată eliberat cu data prevăzută în contractul-tip de furnizare a serviciilor de model nou
- ⇨ Dotarea reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților cu aparate de casă portative
 - ✍ În cazul menținerii pe viitor a modalității de plată în numerar direct către reprezentanții autorizați ai Întreprinderii
- ⇨ Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici¹⁹
 - ✍ Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor
- ⇨ Elaborarea unei metodologii de lucru cu utilizatorii, care ar cuprinde prevederi referitoare la modalitățile și condițiile de colectare a datoriilor
- ⇨ Acordarea lunară a unui adaos la salariul reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților (Controlorii de sector), sub formă de procent din suma achitărilor efectuate în luna curentă de către utilizatorii aflați în sectorul deservit de fiecare Controlor

¹⁹ Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<p>→ Elaborarea lunară a listei datornicilor și rău – platnicilor</p> <p>→ Prezentarea listei datornicilor și rău - platnicilor către Primărie</p> <p>✍ În cazul în care cetățeanul nu prezintă certificat care atestă lipsa datoriilor față de furnizorul local de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, avizat prin semnătură și ștampilă de către Întreprindere, acestuia nu îi vor fi eliberate certificatele solicitate</p> <p>✍ Lista prezentată va fi actualizată periodic (lunar / trimestrial)</p> <p>→ Organizarea unor campanii de colectare a datoriilor, de către comisii speciale, în componența cărora vor fi incluși pe lângă reprezentanții Întreprinderii și reprezentanți ai Primăriei</p> <p>→ Respectarea condițiilor prevăzute de preîntâmpinările de debransare înaintate către utilizatorii rău platnici în cazul neachitării în termenul indicat a sumei datoriei acumulate</p> <p>→ Prevederea de penalități pentru întârzierea achitării costului serviciilor, în mărime de 0,xx% din suma totală facturată pentru fiecare zi de întârziere, după expirarea termenului de plată</p> <p>→ Direcționarea cazurilor de neachitare a datoriilor din partea utilizatorilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei</p> <p>✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova</p> <p>→ Debransarea restanțierilor de la sistemul de alimentare cu apă, în cazul neachitării a cel puțin 50% din suma datoriei</p> <p>→ Acționarea rău-platnicilor în judecată pentru recuperarea forțată a restanțelor</p> <p>→ Înregistrarea plăților preluate de la utilizator în contul achitării datoriilor utilizatorului în ordine cronologică</p> <p>→ Difuzarea la posturile de televiziune și radio locale a listei utilizatorilor rău-platnici</p> <p>→ Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici, care urmează a fi debransați de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare ▪ pe profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.) ▪ pe site-ul oficial al Întreprinderii <p>✍ după crearea acestora</p>

3.3.2.5. Relații cu utilizatorii

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

Tabelul 20. Mijloacele de intermediere a relațiilor dintre Întreprindere și utilizatori

Mijloc de intermediere	<input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>	Rol în comunicare
<p>Mas-media locală (scrisă, TV)</p> <p>✍ Mijloacele de informare în masă prezente în oraș sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> 📺 Postul de televiziune Impuls TV 📻 Postul de radio Impuls FM <p>Întreprinderea nu apelează la mass-media locală pentru informarea în masă a utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Raportul financiar, comunicate de presă, avize de sistare a serviciilor etc.</p>
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Acord de furnizare</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și utilizatorului</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și utilizator</p>

<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între utilizatori și Întreprindere apar Controlorii de sector, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor. În lipsa unui departament special de lucru cu utilizatorii, activitatea controlorilor este monitorizată și coordonată de secția de contabilitate. Managerul șef al Întreprinderii se implică activ în relațiile cu utilizatorii, comunicând direct cu aceștia.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contracte, facturare etc.</p>
<p>Registrul de reclamații</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tratarea plângerilor și reclamațiilor</p>
<p>Anchete de satisfacție a utilizatorilor</p> <p>✍ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției utilizatorilor</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluarea gradului de satisfacție a utilizatorilor</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției utilizatorilor</p>
<p>Registre de evidență a utilizatorilor</p> <p>✍ Evidența utilizatorilor este realizată în mod manual, în registre pe suport de hârtie. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței utilizatorilor revine Controlorilor de sector și Contabililor.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Evidența utilizatorilor</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Evidența consumurilor lunare a fiecărui utilizator în parte</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Evidența contoarelor</p>
<p>Dispecerat</p> <p>✍ În cadrul Întreprinderii există creat serviciul de Dispecerat</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea situațiilor de avarie</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Înregistrarea plângerilor</p>
<p>Internetul</p> <p>✍ Întreprinderea dispune de un cont personalizat pe rețeaua de socializare facebook.com.</p> <p>Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe diverse motoare de căutare de companii.</p> <p>De asemenea informații referitoare la Întreprindere și activitatea acesteia sunt prezentate pe site-ul oficial al Primăriei orașului Șoldănești și a diferitor organizații cu care a lucrat Întreprinderea în cadrul proiectelor atrase de Primăria orașului.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Comunicarea curentă, în masă, cu utilizatorii și cu publicul</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Informarea utilizatorilor referitor la activitatea Întreprinderii</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere</p>
<p>Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare²⁰</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare</p>
<p>Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești"²¹</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea procesului de furnizare a apei utilizatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Reglementarea relațiilor și obligațiunilor dintre utilizatori și Întreprindere</p>

Este aplicat / practicat

Nu este aplicat / practicat

Sursa: Elaborat de «ProConsulting» SRL

²⁰ Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

²¹ Aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Șoldănești nr. 8/18 din 05.12.2013

Recomandări

- ⇒ Crearea la Întreprindere a serviciului de dispecerat, prin instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii și instalarea unui număr de telefon, făcut public prin diverse metode (publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.), care va fi accesibil 24/24
- ⇒ Crearea unei pagini separate (pentru fiecare Întreprindere Municipală aflată în gestiunea APL, inclusiv pentru Întreprinderea Municipală "Regia Apă Șoldănești") în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu informații generale referitoare la Întreprindere și activitatea acesteia, precum și cu datele de contact ale Întreprinderii
- ⇒ Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețelele de socializare cu popularitate sporită în rândul locuitorilor orașului (odnoklassniki.ru ș.a.) și actualizarea permanentă a informațiilor publicate
- ⇒ Crearea în perspectivă a unui site oficial al Întreprinderii
 - ✍ La stabilirea content-ului și design-ului site-ului drept model orientativ poate servi site-ul corporativ al S.A. "Apă-Canal Chișinău" (www.acc.md)
- ⇒ Ținerea Registrului de reclamații²²
 - ✍ Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006
 - ✍ Registrul de reclamații va fi șnurlit și autentificat prin aplicarea ștampilei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale
 - ✍ Registrul de reclamații va fi ținut la un loc vizibil²³
- ⇒ Administrarea periodică a anchetelor de satisfacție a utilizatorilor Întreprinderii
- ⇒ Perfecționarea sistemului actual de evidență a utilizatorilor
 - ✍ Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor
 - ✍ Datele recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor sunt prezentate în Anexa 7
- ⇒ Introducerea unui sistem electronic de evidență a utilizatorilor
 - ✍ Achiziționarea unui soft specializat
 - ✍ Asigurarea compatibilității softului de evidență a utilizatorilor cu programa de evidență contabilă a Întreprinderii ce se recomandă a fi instalată

Crearea în cadrul Întreprinderii unui departament special de lucru cu utilizatorii

²² Conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006

²³ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

3.3.3. Politica tarifară

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din octombrie 2013 sunt în vigoare tarifele aprobate în decembrie 2009 prin Decizia Consiliului Orășenesc Șoldănești nr. 16/5 pentru serviciul de canalizare și Decizia 5-8 din 10 august 2007 pentru serviciul de alimentare cu apă. Decizia 5-8 este o decizie prin care se revine la tarifele în vigoare până la data de iunie 2006.

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

- I. Categorie: populația;
- II. Categorie: alți consumatori care se referă la: instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele, agenții economici etc.
- III. Categorie: Spitalul Raional Șoldănești, care deține sursă proprie de alimentare cu apă;

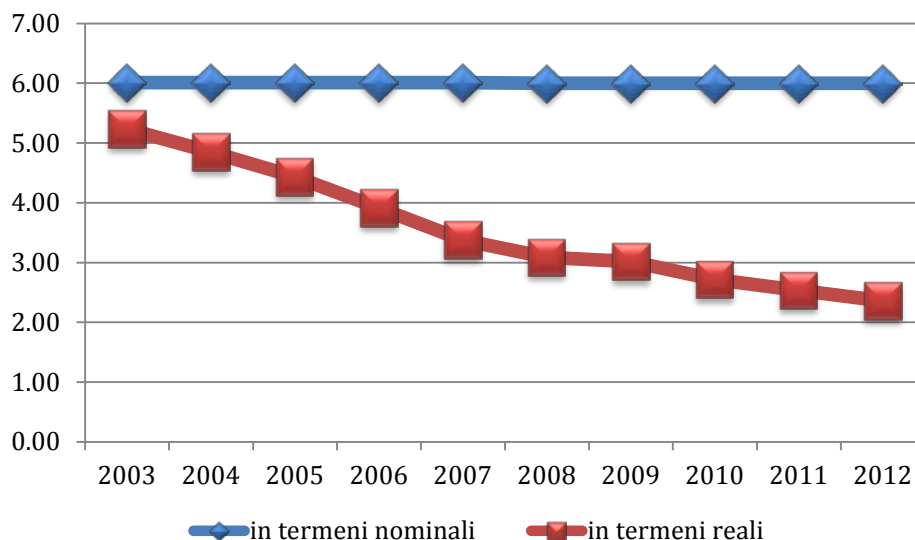
Tabelul 21 Date privind tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

Denumire	apă		canalizare	
	Unitate de măsură	Valoare	Unitate de măsură	Valoare
Tariful mediu	lei/m ³	6,00	lei/persoană/lună	5,10
Tariful pentru populație	lei/m ³	5,40	lei/persoană/lună	5,10
Tariful pentru alte categorii de consumatori (agenți economici și organizații bugetare)	lei/m ³	12,00	lei/persoană/lună	5,10*
Spitalul Raional Șoldănești	-	-	lei/pat	8,00
Numărul Deciziei CL			5-8 și 16/5	
Data de aprobare		10 august 2007 și 31 decembrie 2009		

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

- *+ La finele anului 2013 prin Decizia Consiliului Orășenesc nr. 9/14 din 13 decembrie 2013, tariful canalizare, pentru agenții economici și instituțiile bugetare a fost aprobat în valoare de 10 lei/m³. Tarifele urmează să se aplice din 01 ianuarie 2014;
- *Tariful pentru serviciul de canalizare este aprobat cu unitatea de măsură lei/persoană/lună. În același timp nu sunt stabilite norme fizice privind volumul de apă uzată evacuată pe categorii de consumatori. Aceasta duce la lipsa unei estimări a volumului de apă uzată evacuată de la consumatori.*
 - *Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare nu sunt calculate în baza „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică nr. 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 218-223/465 din 03.12.2004).*

Figura 6 Evoluția tarifului mediu aprobat pentru serviciul de alimentare cu apă în termeni reali și nominali



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Studiul evoluției tarifului, mediu în termeni nominali pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, s-a păstrat la aceeași valoare de 6 lei/mc pentru toată perioada analizată. Este remarcabilă influența inflației asupra tarifului în cazul analizat. Astfel tariful aprobat în 2003 în valoare de 6 lei/mc în 2012, în termeni reali a devenit 2,36lei/mc. Aceasta demonstrează efectele negative ale neactualizării tarifelor într-o perioadă mare de timp.

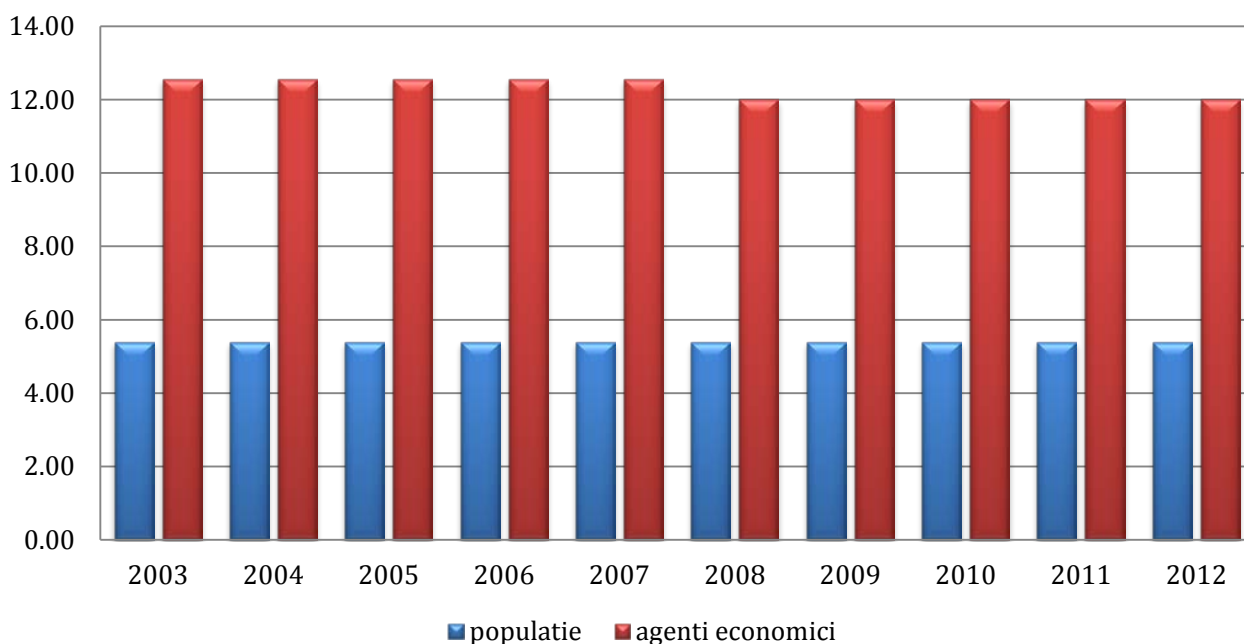
Tariful pentru serviciile de canalizare este de 5,1 lei/persoană/lună.

- *Din cauza faptului că în Șoldănești nu există un sistem de canalizare și epurare bine definit. Dar și datorită faptului că unitatea de măsură a tarifului aprobat nu permite estimarea unei valori fizice a apelor uzate, acest tarif este unul simbolic și nu permite o evaluare.*

În situația în care stațiile de epurare zonale, care la momentul efectuării studiului nu au fost transmise în gestiune Întreprinderii Municipale Regia „Apă-Șoldănești”, vor fi predate în gestiune operatorului este necesar calcularea tarifului pentru canalizare în baza Metodologiei cu luarea în considerare a tuturor aspectelor legate de funcționarea acestora.

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

Figura 7 Evoluția tarifului aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenții economici



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru populație și agenții economici, ca și în cazul tarifelor medii nu au avut creștere. Diferența dintre tariful pentru populație și agenții economici este de 6,6 lei/m³.

- În perioada 10 iunie 2006 și 01 august 2007, tariful pentru serviciul de alimentare pentru populație au avut valoarea de 12lei/m³, după care s-a revenit la tariful în vigoare de până la iunie 2006.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare nu se aprobă la nivelul cheltuielilor suportate de întreprindere.

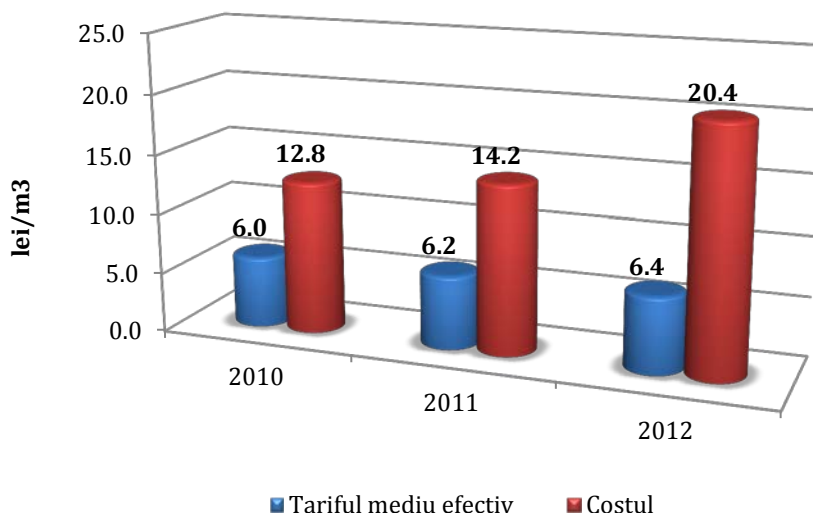
Tabelul 22 Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciul de alimentare cu apă

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2010	2011	2012
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m ³	47,1	56,5	69,6
Venituri pentru serviciile de alimentare cu apă	mii lei	283,9	350,3	445,4
Cheltuieli pentru serviciile de alimentare cu apă	mii lei	603,6	800,0	1 419,0
Tariful mediu efectiv	lei/m³	6,03	6,20	6,40
Tariful mediu aprobat	lei/m³	6,00	6,00	6,00
Costul	lei/m³	12,82	14,16	20,39
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,47	0,44	0,31
Diferența dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m ³	-6,79	-7,96	-13,99
Diferența totală	mii lei	-319,70	-449,70	-973,60

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

În acest scop se prezintă Tabelul 22, în care se calculează diferența dintre tariful și costul 1m³ de apă. Din cauza faptului că plata pentru canalizare nu este bine specificată analiza s-a executat numai pentru serviciul de alimentare cu apă. Pentru perioada analizată, 2010-2012, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tariful efectiv. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1 și mai mult în nici un an nu a depășit valoarea de 0,5. Acest indicatori variază de la 0,31 în 2012 la 0,47 obținut în 2010. Acest fapt a dus la un venit de oportunitate (ratat) ce a variat de la 320 mii lei în 2010, la 974 mii lei în 2012.

Figura 8 Evoluția tarifului mediu efectiv și a costului mediu pentru serviciul de alimentare cu apă



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

- În baza analizei efectuate (Figura 8) pentru tariful efectiv și costul serviciilor de alimentare cu apă, a rezultat faptul că 2010 costul a depășit tariful de 2,1ori, în 2011 de 2,3 ori și în 2012 de 3,2ori; Ne actualizarea tarifelor pe parcursul unei perioade îndelungate are efecte negative asupra activității întreprinderii;

Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă și canalizare este un indicator extrem de important în estimarea capacității de plată a consumatorilor. Conform aliniatului 2 din punctul 5 al „Strategiei de alimentare cu apă și canalizării R. Moldova”, aprobată prin HG nr. 662 din 13 iunie 2007, factura medie a unei gospodării din zona de prestare a serviciului de alimentare cu apă nu trebuie să depășească 4% din venitul mediu pe gospodărie.

Tabelul 23 Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif apa	lei/m ³	5,4	5,4
Tarif canalizare	lei/m ³	5,1	-
Venit urban trim. II 2013	lei/pers/luna	2007,8	2007,8
Consum existent	litri/pers/zi	34,2	26,7
Factura lunara medie persoana	lei	11	4
Gradul de suportabilitate consum existent	%	0,5%	0,2%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

În Tabelul 23 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Șoldănești. Deoarece în Șoldănești există consumatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații s-au clasificat în cei ce beneficiază numai de serviciu de alimentare cu apă și cei ce beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 23 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatorii numai a serviciului apă și consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 4%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii de alimentare cu apă și canalizare (factură este calculată în mediu pentru 34,2l/per/zi), sau numai servicii de apă (factură este calculată în mediu pentru 26,7l/per/zi).

Această metodă în cazul Republicii Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 21,9% din populație (*sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova*), nu reflectă gradul real de suportabilitate a tarifului. Pentru această grupă de populație venitul constituie mai puțin de 2007lei/pers/lună.

Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom previziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, pentru costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 20,39 MDL/mc iar pentru canalizare, luând în considerare faptul că nu există un sistem de canalizare funcțional, vom utiliza un cost mediu rezultat în Republicii Moldova pentru orașele de nivelul orașului Șoldănești fiind de 16,3lei/m³.

Tabelul 24 Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Apă și canalizare	Apă
Costul mediu pentru apa	lei/m ³	20,4	20,4
Costul mediu pentru canalizare	lei/m ³	16,3	-
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	137,6	76,5
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi	%	6,9%	3,8%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM RAȘ

În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 137,6lei/lună, iar **gradul de suportabilitate este de 6,9%**. Pentru situația consumatorilor, numai a serviciului apă, gradul de suportabilitate va fi de 3,8%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă fără includerea cheltuielilor pentru serviciul de canalizare. În această situație gradul de suportabilitate plafon aprobat la nivel național este depășit.

3.3.4. Concurenți locali

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

În realitate, alimentarea populației orașului Șoldănești cu apă potabilă este asigurată atât prin intermediul sistemului centralizat, exploatat de operatorul autorizat - ÎM “Regia Apă Șoldănești”, cât și prin sisteme necentralizate de alimentare cu apă, exploatate de operatori privați.

Tabelul 25. Operatorii privați de servicii de alimentare cu apă, care activează pe teritoriul orașului Șoldănești

№	Denumire juridică	IDNO	Sediu	Număr utilizatori deserviți		Tarife practicate
				Persoane fizice	Persoane juridice	
1.	Instituția Medico-Sanitară Publică Spitalul Raional Șoldănești	1003606015521	MD-7201, str. Păcii 24, or. Șoldănești, Republica Moldova	~ 30 gospodării	~ 10	17 lei/m ³
2.	Întreprinderea Pentru Silvicultură Șoldănești ÎS	1004606002010	MD-7201, str. 31 August 125, or. Șoldănești, Republica Moldova	~ 25 gospodării	~ 4	12 lei/m ³

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Furnizarea apei potabile prin sistemele exploatate de operatorii privați se efectuează cu încălcarea prevederilor Legii Nr. 272 din 10.02.1999 cu privire la apă potabilă și Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare.

Relațiile dintre operatorii privați de servicii de alimentare cu apă și utilizatorii acestora sunt reglementate prin contracte încheiate cu fiecare utilizator în parte, care sunt reînnoite anual.

În lipsa procedurii de eliberare a documentelor de plată pentru serviciile prestate, achitățile se fac la contabilitatea operatorilor privați în baza indicațiilor de la contoarele individuale ale utilizatorilor, citirea cărora este realizată de către utilizator personal. Achitățile sunt percepute lunar.

Activitatea de alimentare cu apă de către agenții economici sus-menționați nu este coordonată sau monitorizată de către Primăria or. Șoldănești.

Recomandări

- ⇒ *Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești"*
- ⇒ *Coordonarea și monitorizarea permanentă a activității de alimentare cu apă a populației orașului desfășurată de agenții economici privați de către Primăria orașului*
- ⇒ *Aprobarea anuală a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă a populației prestate de de agenții economici privați de către Primăria, în baza calculelor justificative prezentate de aceștia*
- ⇒ *Încheierea de către operatorii privați locali de servicii de alimentare cu apă a contractelor de prestare a serviciilor cu utilizatorii, care ar reglementa relațiile dintre părți*
 - ✍ *Contractele de prestare a serviciilor vor fi elaborate cu respectarea obligatorie a prevederilor Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia Apă Șoldănești"*
- ⇒ *Efectuarea regulată, la o perioadă de cel puțin un an, a controlului calității apei potabile de către serviciile sanitaro-epidemiologice, din contul operatorilor privați²⁴*

²⁴ Conform prevederilor Legii Nr. 272 din 10.02.1999 cu privire la apă potabilă

3.4. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Regia Apă Șoldănești" este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul Orășenesc Șoldănești din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 10.08.2007, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

- captarea, epurarea, distribuția apei prin menținerea apeductelor și canalizării în stare de funcționalitate,
- evacuarea deșeurilor și a apelor menajere, asanare, salubritate,
- asigurarea păstrării și folosirii obiectelor apeduct și canalizare,
- deservire la nivel înalt a populației.

Planificarea activității a Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Managerului Șef ÎM "Regia Apă Șoldănești" prin aprobarea fondatorului. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Planificarea strategică la Întreprindere poartă un caracter planificat. Planificarea strategică apare în vizerul fondatorului în dependență de strategii teritoriale cu aspect de apariție finanțării externe de care este preocupat fondatorul, cum ar fi "Extinderea managementului integrat de colectare și stocare a deșeurilor solide din orașul Șoldănești în localitățile rurale din raioanele Șoldănești, Rezina, Florești." pentru perioada anilor 2012-2015, finanțat de GIZ, ADR Centru; "Aprovizionarea cu apă potabilă a două cartiere din orașul Șoldănești." prin implicarea Fondului Ecologic Național. O serie de proiecte au fost implementate în baza finanțării externe, cum ar fi "Construcția stațiilor de epurare a apelor menajere." pentru perioada anilor 2008-2013 prin implicarea Fondului Ecologic Național; "Construcția rețelei de canalizare într-un cartier." în anul 2012 prin implicarea Fondului Ecologic Național; "Aprovizionarea cu apă potabilă a două cartiere." în anul 2011 prin implicarea Fondului Ecologic Național; "Renovarea turnului de apă potabilă din centrul orașului." în anul 2010 din Bugetul de Stat; "Fântâni arteziene moderne – aprovizionare cu apă potabilă de calitate." în anul 2010 prin implicarea PNUD; "Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești." în anul 2009 prin implicarea PNUD. Planificarea strategică conform investițiilor externe, parțial acoperă cerințele real existente pentru a forma o strategie de lungă durată, care va duce la dezvoltarea complexă a Întreprinderii pentru a presta servicii de calitate consumatorilor țintă. Planificarea strategică poartă un caracter complex de lungă durată. Responsabilul de finanțare pentru a atinge aceste obiective este Administrația Publică Locală.

Primăria în rolul de fondator și gestionar strategic al ÎM "Regia Apă Șoldănești" și-a format careva viziuni în privința dezvoltării Întreprinderii pentru perioada de 5 ani, cum ar fi:

- Întreprinderea urmează să devină cea mai puternică din regiune la prestarea serviciilor de apă, canalizare, salubritate, spații verzi, iluminare stradală
- Întreprinderea va atinge un număr mare de consumatori, o cifră de afaceri foarte mare, un capital financiar bun care va fi vărsat în forma unui procent și în bugetul local
- Întreprinderea va deveni un agent economic puternic care va contribui foarte mult la bugetul și dezvoltarea orașului

Primăria în rolul de fondator și gestionar strategic al ÎM "Regia Apă Șoldănești" și-a format careva viziuni în privința dezvoltării Întreprinderii pentru perioada de 3 ani, cum ar fi:

- dezvoltarea infrastructurii Întreprinderii (echipament, utilaj, încăperi, tehnică de calcul)
- aplicarea unei tehnologii moderne la prestarea serviciilor
- îmbunătățirea capacităților manageriale și dezvoltarea capacităților tehnologice
- racordarea tarifelor la servicii conform unei metodologii de calcul obiective

- dezvoltarea infrastructurii serviciilor (trasee noi de apă și canalizare, platforme și tomberoane europene, pentru serviciul de salubritate, construcția unui poligon modern de deșeuri)

La Întreprindere nu există cultura managerială de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru. Conform Statutului Întreprinderii fondatorul încheie cu Managerul Șef al Întreprinderii un contract pentru transmiterea proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității. Toate acțiunile strategice Managerul Șef le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Managerul Șef al Întreprinderii.

La Întreprindere se practică planificare operațională, ca urmare a unei planificări strategice parțiale. În majoritatea cazurilor deciziile sunt luate impulsiv conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Planificarea la Întreprindere este elaborată pentru perioadă scurtă și medie conform unor obiective operaționale și strategice. Obiectivele la Întreprindere sunt determinate în cadrul unor viziuni strategice generale. Întreprinderea ar trebui să elaboreze un plan strategic, unde să fie indicată viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale. Monitorizarea operațională a indicilor cantitativi și valorici de activitate operațională se reflectă în unele rapoarte financiar contabile.

Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și Întreprinderii.

Tabelul 26. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

Planificarea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, necesare, adică - eficacitate ✓ Planificarea strategică este procesul care implică revizuirea condițiilor de piață, a nevoilor clienților, a dezvoltării tehnologice și a disponibilității resurselor, a tot ceea ce valorifică la oportunitățile specifice și ia în calcul amenințările cu care se confruntă întreprinderea
Planificarea operațională	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, necesare, adică - eficiență
Misiunea întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distinctive și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări ✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra clientului decât asupra produsului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete ✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii ✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt ✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare ✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategia este menită să descrie imaginea pe care întreprinderea dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă întreprinderea, iar nu către cum vrea să acționeze ✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele ✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În cele ce urmează este descris procesul recomandat de planificare strategică pe care Întreprinderea ar trebui să-l parcurgă.

Tabelul 27. Procesul recomandat de planificare strategică

Etapa 1. Fundamentarea
Pasul 1. Declararea Viziunii
Pasul 2. Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
Etapa 2. Analiza
Pasul 3. Formularea Obiectivelor
Pasul 4. Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
Pasul 5. Analiza punctelor forte și slabe interne
Pasul 6. Identificarea nevoii de schimbare
Etapa 3. Decizia
Pasul 7. Opțiuni și decizii strategice
Pasul 8. Implementarea deciziilor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului de planificare strategică	
+/-	Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Obiective strategice stabilite preponderent pe parcursul apariției proiectelor de finanțare + Politică parțială de dezvoltare strategică, atât la fondator, cât și la administrația Întreprinderii + Tendința administrației de a forma viziuni strategice pentru dezvoltarea Întreprinderii + Viziuni strategice pe perioadă medie cu scop de dezvoltare a Întreprinderii - Comunicare parțial activă dintre conducerea întreprinderii și fondator în privința activității strategice a Întreprinderii - Implicarea parțială a administrației Întreprinderii și fondatorului în evaluarea și planificarea activității de dezvoltare a Întreprinderii - Controlul parțial asupra calității activității întreprinderii din punct de vedere operațional, care ar trebui să rezulte din planificarea strategică - Monitorizarea parțială a situației Întreprinderii - Politică strategică impulsivă din care uneori derivă politica operațională și ca rezultat sunt desemnate unele obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Declararea unei viziuni de activitate pe termen lung</i> ⇒ <i>Redeclararea unei misiuni a Întreprinderii pe termen mediu</i> ⇒ <i>Monitorizarea permanentă prin raportare periodică a gradului de îndeplinire a obiectivelor strategice identificate pe perioadă scurtă, medie și lungă din care să reiasă obiectivele operaționale clar menționate pe perioada scurtă și medie</i> ⇒ <i>Aplicarea metodelor de analiză și evaluare periodică, care să ducă la elaborarea unei strategii durabile</i> ⇒ <i>Elaborarea strategiilor multilaterale de dezvoltare pe perioadă scurtă, medie și lungă</i> ⇒ <i>Elaborarea planurilor tactice, care sunt elaborate pe termen scurt, ce vizează obiectivele strategice și le concretizează</i> ⇒ <i>Elaborarea planurilor operative în conformitate cu planurile tactice și strategice, care includ obiective și indicatori respectivi</i> ⇒ <i>Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților</i> ⇒ <i>Implementarea planificării operaționale lunare, trimestriale, semestriale și anuale</i> ⇒ <i>Aplicarea analizei aprofundate prin metode de evaluare a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung</i>
--------------------	--

3.4.2. Structura organizatorică

Din punct de vedere organizațional ÎM "Regia Apă Șoldănești" este constituită din personal administrativ și personal executiv (personal de lucru cu clienții și personal de deservire tehnică), care se includ într-o listă comună a statelor de personal.

Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționali și parțial strategici, în sensul că fiecare componentă sau acțiune organizatorică corespunde cerințelor de activitate a Întreprinderii.

Sistemul de administrare al Întreprinderii cuprinde totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea, care sunt structurate într-un cadru organizatoric, în care se desfășoară procesele de conducere al activității în ansamblu.

Sistemul de conducere al Întreprinderii este definit de următoarele componente și anume:

- ◆ subsistemul decizional sau *conducător*,
- ◆ subsistemul operațional sau *condus*,
- ◆ subsistemul informațional sau *de legătură*.

Structura organizatorică actuală a Întreprinderii asigură parțial premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite. Aceasta cuprinde două părți:

1. structura de conducere – *funcțională*;
2. structura de producție – *operațională*.

Administrația

Structura personalului de administrare al Întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Conducerea Întreprinderii			
Manager Șef	1	administrarea întreprinderii, efectuează conducerea metodică și coordonarea activității întreprinderii, conduce activitatea de elaborare și aplicare a sistemului complex de dirijare a întreprinderii, controlează calitatea îndeplinirii	Primarul orașului

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
		tuturor regulamentelor, efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	
Director tehnic (adjunct)	1	stabilește politica tehnică și direcțiile dezvoltării tehnice a Întreprinderii, efectuează controlul de respectare a disciplinei de proiectare, construcție, implementarea tehnologiilor, regulilor și normelor, conduce activitatea serviciilor tehnice la Întreprindere organizarea și coordonarea sectorului de desfacere în relațiile cu clienții (persoane juridice) și consumatorii (persoane fizice), gestiunea și controlul activității personalului	Manager Șef
Contabil Șef	1	organizează, îndrumă, conduce și răspunde de desfășurarea în mod eficient a activității financiar-contabile a Întreprinderii, organizează și gestionează secția, organizează și coordonează evidența contabilă	Manager Șef
Personal administrativ			
Jurist	prin cumul (1/0,5)	elaborează și participă la elaborarea documentelor cu caracter juridic, acordă asistență juridică sectoarelor întreprinderii în pregătirea documentelor juridice	Manager Șef
Specialist în atragerea investițiilor	1	prospectarea, atragerea și coordonarea a investițiilor	Manager Șef
Personal de lucru cu clienții			
<i>Personalul de lucru cu clienții are funcția de a lucra cu clienții în privința controlului de plăți, soluționarea situațiilor apărute în cadrul relațiilor cu clienții, verificarea stării de contorizare la client.</i>			
Contabil	1	întocmirea disponibilului în numerar, evidența scadențelor facturilor de la furnizori și clienți	Contabil Șef
Contabil-casier-cadre	1	calcularea și eliberarea salariului și altor plăți salariale, evidența cărților de salarii, completează registrul de casă, asigură plata salariilor, plăților în numerar, evidența cadrelor	Contabil Șef
Controlori	5	evidența serviciilor prestate populației, controlul consumatorilor în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, evidența serviciilor prestate agenților economici, controlul agenților economici în privința modului de folosire a rețelei de apă și canalizare în conformitate cu legislația, ducă evidența contractelor încheiate cu consumatorii	Contabil Șef

Personal de deservire tehnică

Personalul de deservire tehnică are funcția de supraveghere a apeductelor de alimentare cu apă de la sursa de pompare până la consumatorul de apă. Specialiștii au obligațiuni de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de pompare și transportare a apei. Supravegherea sistemului de canalizare. Specialiștii au obligațiuni de a monitoriza, repara și menține în stare lucrativă sistemul de canalizare. Deservire în prestarea serviciilor de salubritate.

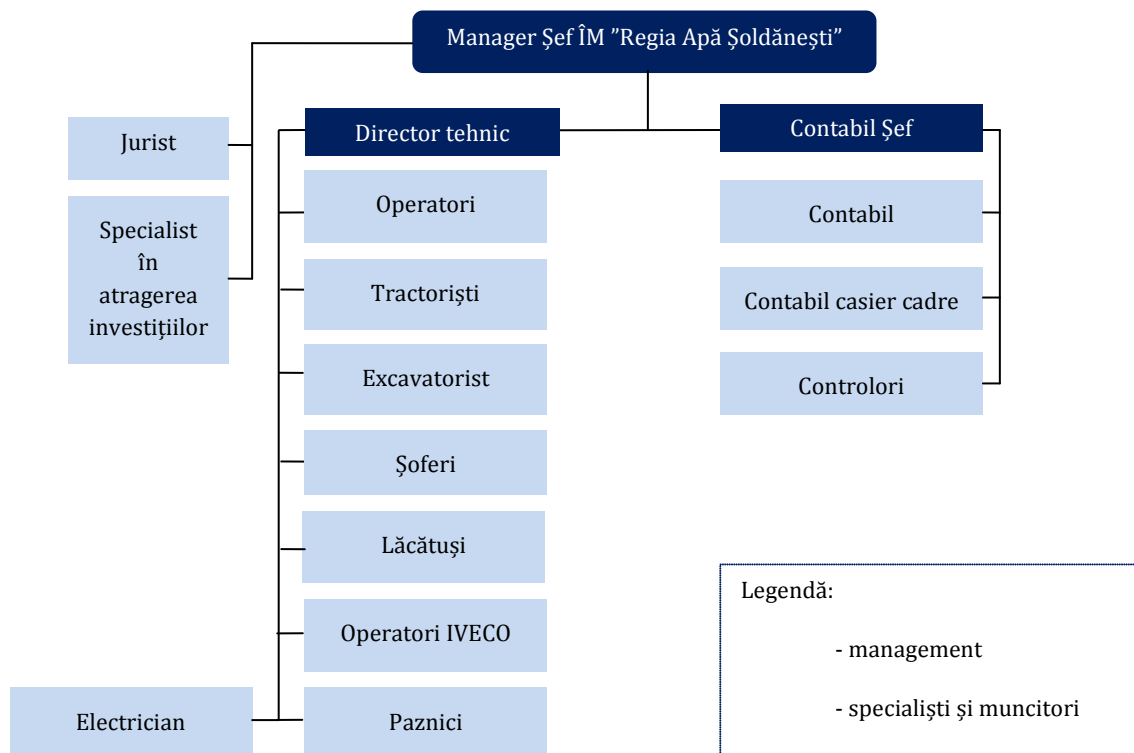
În componența personalului de deservire tehnică la ÎM "Regia Apă Șoldănești" intră 21 persoane cu următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Operatori (mașinist)	3; prin cumul (1/0,5)	Introducerea, validarea și prelucrarea datelor, răspund de stațiile de pompare	Director tehnic
Șofer	3	conducerea automobilelor specializate și deservirea lucrărilor la prestarea serviciilor de reparație a apeductului, sistemelor de canalizare, salubritate	Director tehnic
Tractorist	3	conducerea tractoarelor specializate și deservirea lucrărilor la prestarea serviciilor	Director tehnic
Lăcătuș	2	efectuează deservirea și reparația tehnică a apeductului, sistemului de canalizare, lucrări de intervenție și reconstrucție	Director tehnic
Excavatorist	1	conducerea excavatorului la deservirea lucrărilor de săpare	Director tehnic
Operator IVECO	2; prin cumul (1/0,5)	conducerea automobilelor specializate	Director tehnic
Electrician	prin cumul (1/0,5)	deservirea rețelelor electrice	Director tehnic
Paznic	4	paza obiectelor la Întreprindere	Director tehnic

Funcțiile specialiștilor sus enumerate se structurează în funcții de conducere și funcții de execuție. În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană. Total la Întreprindere activează 29 de persoane în funcție de contract pe termen nedeterminat și 4 persoane prin cumul.

Organigrama ÎM "Regia Apă Șoldănești", elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 9:

Figura 9. Organigrama ÎM "Regia Apă Șoldănești"



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

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric	
+	Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> + Comunicare ierarhică cu personalul executiv + Repartizarea responsabilităților personalului + Repartizarea personalului conform funcțiilor - Absența Organigramei - Absența unei subordonări clare în unele activități - Absența divizării personalului pe subdiviziuni după genul de activitate
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii ⇒ Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe ⇒ De revăzut subordonarea personalului

3.4.3. Sistemul de management

Managementul organizațional

Organul de conducere al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Șoldănești, fiind gestionată de Primar.

Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii este Primarul și Managerul Șef al Întreprinderii. Părțile implicate în elaborarea și aprobarea structurii organizatorice a Întreprinderii sunt Primarul și Managerul Șef al Întreprinderii.

Pentru coordonarea activității Întreprinderii în baza Statutul ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 10.08.2007 (Cap. IV, p. 20) a fost format Consiliul-director în temeiul art. 14 alin. (2) lit. h) al Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006. Conform Deciziei Nr. 4-5 din 8 februarie 2008 "Cu privire la aprobarea Regulamentului de activitate al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" Consiliul-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este creat cu scopul coordonării activității organizatorice și economico-financiare a Întreprinderii. Consiliul-director este instituit de către fondator – Consiliul orașenesc Șoldănești. În activitatea sa Consiliul-director se călăuzește de prevederile "Regulamentului de activitate al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești", deciziile fondatorului, dispozițiile primarului și legislația în vigoare. Sarcinile de bază și competențele Consiliului-director:

- coordonează activitatea ce ține de cadrele Întreprinderii
- coordonează activitatea privind lucrările de aprovizionare cu apă potabilă, canalizare, salubritate și alte servicii prestate populației
- controlează respectarea de către Conducător și Contabil Șef a deciziilor Consiliului orașenesc și dispozițiilor Primarului
- soluționează problemele apărute în activitatea Întreprinderii
- coordonează activitatea de creare a bazei tehnico-materiale a Întreprinderii
- aprobă Regulamentul intern al Întreprinderii
- coordonează activitatea de protecție socială a angajaților
- propune măsuri de protecție a muncii salariaților
- stabilește alocarea surselor financiare necesare activității Întreprinderii
- audiază trimestrial raportul financiar necesare activității Întreprinderii

- propune Managerului Șef persoane calificate pentru angajare la muncă în cadrul Întreprinderii
- propune Consiliului orășenesc modul de remunerare și salariu pentru angajați
- stabilește în condițiile legii responsabilitatea materială a Managerului Șef
- propune crearea noilor servicii prestate populației
- gestionează patrimoniul Întreprinderii, propune fondatorului procurarea și înstrăinarea patrimoniului.

Conform Deciziei Nr. 4-6 din 8 februarie 2008 "Cu privire la aprobarea componenței nominale al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" în temeiul art. 14 alin. (2) lit. h) al Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006 în componența nominală a Consiliului-director intră: Președinte (Primar), Manager Șef, Consilier orășenesc (2 persoane), controlor superior.

Președintele Consiliului este Primarul orașului Șoldănești, care organizează activitatea Consiliului, stabilește locul și data ședințelor, distribuie funcțiile și conduce activitatea membrilor Consiliului. Secretarul Consiliului organizează ședințele. Ședințele Consiliului se convoacă în funcție de necesitate, la propunerea Președintelui sau cel puțin doi membri. Deciziile Consiliului se consemnează în procese verbale și sunt obligatorii pentru îndeplinire de către conducătorul Întreprinderii și recomandabile pentru Consiliul orășenesc și Primarul orașului Șoldănești.

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională și parțial strategică. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procesele de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Acest stil impune flexibilitate maximă la implicarea în soluționarea problemelor apărute a numărului maxim de personal, care ar putea să fie activat. Viziunea strategică a administrației Întreprinderii este aplicată pentru atragerea investițiilor în renovarea sau reparația tehnică a sistemului de canalizare, apeduct și salubritate.

Puncte forte:

- + Există o divizare flexibilă a muncii conform funcțiilor
- + Se urmărește divizarea proceselor de bază: lucrul cu clienții, supraveghere și reparații tehnice, procese economice interne
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe
- + Se practică monitorizarea periodică a activității operaționale prin măsurarea indicatorilor măsurabili cantitativi și valorici
- + Se practică coordonarea activității Întreprinderii prin intermediul Consiliului-director
- + Se practică o activitate în direcția de atragere de investiții
- + Se practică implementarea planificării strategice pentru perioadă medie și parțial pe perioadă lungă

Puncte slabe:

- Din punct de vedere organizatoric, activitatea nu este structurată pe subdiviziuni conform cerințelor genului de servicii (apeduct, canalizare, salubritate, etc.)
- Nu sunt descrise procesele de gestionare: planificare, organizare, control, comunicare, luarea deciziilor
- Nu există o viziune strategică complexă cu descrierea proceselor tactice și operaționale
- Nu există plan strategic complex de lungă, medie și scurtă durată, care s-ar reflecta în planul operațional cu scop de îndeplinire a obiectivelor prin formarea și controlul de îndeplinire a indicatorilor din care să rezulte un plan de acțiuni pentru a atinge rezultatele planificate

Recomandări

- ⇒ Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre sectoare
- ⇒ Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională și responsabilități
- ⇒ Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică complexă a Întreprinderii
- ⇒ Elaborarea unui plan strategic complex de dezvoltare a Întreprinderii

Sistemul informațional și de comunicare

Pentru menținerea activității Întreprinderii se folosește comunicarea informațională, care stă la baza desfășurării procesului decizional. Pentru formarea unui astfel de proces este nevoie de formarea unui sistem funcțional intern la Întreprindere.

Descrierea sistemului informațional la ÎM "Regia Apă Șoldănești" este redată în Tabelul 28.

Tabelul 28. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Criteria	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem neautomatizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Absența unui nivel tehnic adecvat de informatizare și a unui sistem automatizat de stocare și prelucrare a datelor, face imposibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem neintegrat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cauze: <ul style="list-style-type: none"> ✦ lipsa automatizării proceselor pe sectoare ✦ absența interconexiunii informaționale dintre sectoare
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale)	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Informația este sistematizată pe sectoare de activitate ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional în baza datelor primare	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Parțial se petrece analiza informațională externă ✍ Se petrece analiza parțială a informației interne în baza documentației existente ✍ În procesul de luare a deciziilor se folosesc date operaționale ✍ Se folosește modul verbal de operare cu procesele operaționale
Transmiterea informației	Informația este transmisă în formă liberă	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Managerul Șef este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Manager Șef, Director tehnic și Contabil Șef conform sectoarelor care sunt în subordinea acestora
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul superior ✍ Informația se transmite prin intermediul ședințelor cu angajații
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Din motiv de absență a sistemului automatizat de informare și lipsa de dotare cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate manual. Informația este păstrată pe suport de hârtie.

criterii	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe și telefon procesul de transmitere a informației este continuu ✍ Transmiterea informației are un caracter regulat ✍ Pentru sistematizarea informațională Managerul Șef organizează ședințe cu șefii de sectoare în cadrul cărora se raportează situațiile curente și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 29).

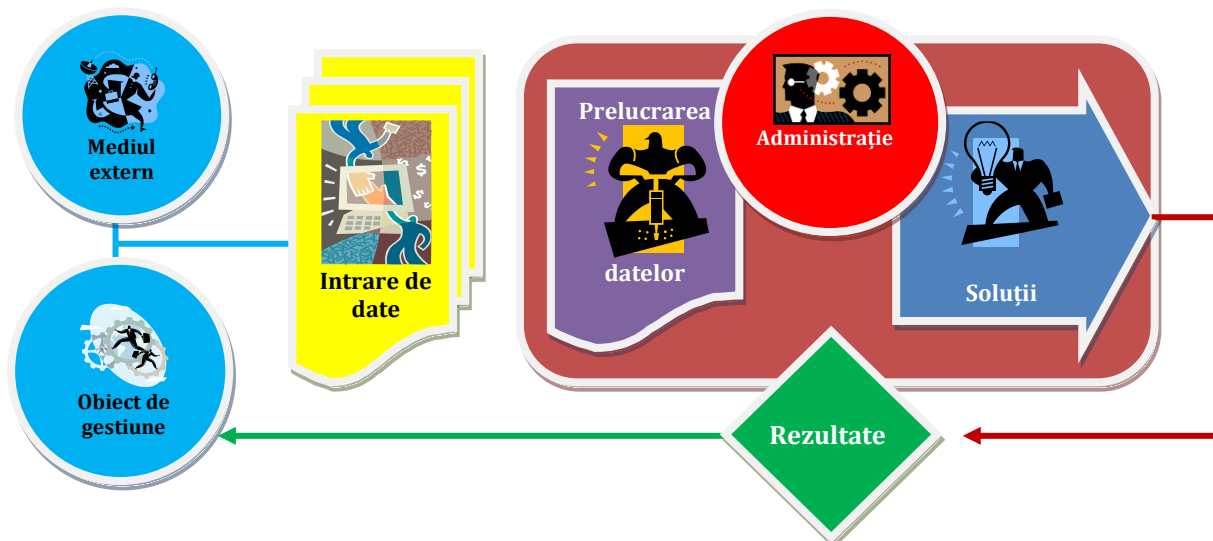
Tabelul 29. Infrastructura informațională a ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Rețea internă	
Calculatoare	Manager Șef - 1 unitate Director tehnic (adjunct) – 1 unitate Contabil șef – 1 unitate Contabil - 1 unitate Total - 4 unități
Tehnică de birou	Printer – 4 unități Copiatoare – 2 unități Scanner - 2 unități Total – 8 unități
Intranet	nu
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	0 unități – numere corporative
Telefoane staționare	Total – 3 unități în subdiviziuni (Manager Șef, Director tehnic, Contabilitate, Paza)
Stații telefonice mobile	nu
Softuri	
	nu

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

Structura sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este reflectată în Figura 10.

Figura 10. Structura sistemului informațional ÎM "Regia Apă Șoldănești"



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Structura sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este prezentată în Tabelul 30.

Tabelul 30. Structura sistemului informațional al ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Nivelul strategic	Fondatorul	<p>Obligațiuni: controlul general asupra activității Întreprinderii</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare strategică ✓ Controlul periodic al activității Întreprinderii ✓ Aprobarea statelor de personal și tarife <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate</p> <p>Acces la informație: mediere prin intermediul Directorului</p>
	Manager Șef	<p>Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor operaționale și tactice ✓ Formarea statelor de personal și a tarifelor <p>Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detaliere, confidențialitate</p> <p>Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională sau prin manageri de sector</p>
Nivelul de executare	Șefii de sectoare	<p>Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității sectorului, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din sector</p> <p>Scopul utilizării informației:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificare operativă a sectorului ✓ Controlul operațional al activității sectorului

Nivelul de exploatare		✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalieri, operativitate Acces la informație: parțial direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor sectoare
	Specialiști Muncitori	Obligațiuni: îndeplinirea nemijlocită a sarcinilor de nivel operațional Scopul utilizării informației: ✓ Îndeplinirea sarcinilor operaționale ✓ Raportare Cerințe: exactitate, claritate, operativitate Acces la informație: direct, limitat în conformitate cu obligațiunile de lucru

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

Canalele de bază, prin intermediul cărora este realizată transmiterea informației în interiorul Întreprinderii și care formează legătura dintre mediul intern și cel extern al Întreprinderii sunt determinate de posibilitățile și cerințele structurii informaționale actuale ale Întreprinderii. În Tabelul 31 sunt prezentate toate canalele care intermediază fluxurile informaționale în cadrul Întreprinderii, precum și cu mediul extern.

Tabelul 31. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Modalități / Instrumente de comunicare	Sistemul informațional local		Sistemul informațional global		
	Angajați	Angajați - Management	Întreprindere - Autoritate publică	Întreprindere - Client	Întreprindere - Societatea
Întâlniri personale	+	+	+	+	-
Ședințe periodice	-	+	-	-	-
Rapoarte de activitate	-	-	+	-	-
Telefon fix	+	+	+	+	-
Telefon mobil	+	+	+	+	-
Ședințe on-line	-	-	-	-	-
Rețea internă	-	-	-	-	-
Scrisori oficiale	-	+	+	+	-
Scrisori	-	+	+	+	-
Scrisori electronice	-	+	+	+	-
Skype	-	-	-	-	-
Rețele socializare	-	+	-	+	+
Anunțuri în presă	-	-	-	-	-
Ediții periodice	-	-	-	-	-
Televiziune	-	-	-	-	-

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

După cum se observă din Tabelul 31 mijloacele de comunicare utilizate pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii preponderent sunt ședințele. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică, care asigură comunicarea atât între angajații Întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează Întreprinderea.

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 10.08.2007 Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Șoldănești):

- ✓ gestiunea activelor întreprinderii (vânzarea, arenda, lichidare ș.a.),
- ✓ lista de state, fondul și normativele de salarizare,
- ✓ prețuri și tarife pentru serviciile prestate de Întreprindere.

Sistemul de gestiune a Întreprinderii este prestabilit de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Primăriei Șoldănești, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară:

Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către Managerul Șef al acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul – Consiliul orășenesc al Primăriei Șoldănești • Angajarea Managerului Șef e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă • În contractul încheiat între fondator și Managerul Șef se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care Managerul Șef desemnat își exercită atribuțiile, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului, genurile de activitate autorizate în beneficiul fondatorului, relațiile reciproce financiare, răspunderea pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, precum și termenul de valabilitate, condițiile de modificare și reziliere a contractului • Managerul Șef poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract • Relațiile Managerului Șef al Întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale • În limitele competenței sale, emite ordine și elaborează instrucțiuni în baza și întru executarea Legilor în vigoare, deciziilor fondatorului și organelor ierarhic superioare, care sunt obligatorii pentru Întreprindere • Reprezintă fără procură interesele Întreprinderii în diverse întreprinderi, organizații, instanțe judiciare • Managerul Șef semnează de comun acord cu Contabilul Șef documente, care servesc ca bază pentru evidența contabilă • În caz de necesitate, în structura administrativă a întreprinderii poate fi inclus consiliul-director. Instituirea și funcționarea consiliului-director se definesc în "Regulamentul de activitate al Consiliului-director al ÎM "Regia Apă Șoldănești" din 08.02.2008 , care se aprobă de către fondator - Consiliului orășenesc Șoldănești
Activitatea economică	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea își determină de comun acord cu Primăria privind aprovizionarea orașului cu apă potabilă, evacuarea apelor reziduale, prestarea serviciilor de salubritate • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la producția, lucrările și serviciile sale, precum și din necesitatea de a-și asigura dezvoltarea economică și socială, sporirea veniturilor salariaților săi • Temelia programelor de producere o constituie contractele încheiate cu beneficiarii producției, lucrărilor, serviciilor și cu furnizorii de resurse tehnico-materiale, alte valori și materiale consumabile • Întreprinderea, în baza studiului conjuncturii pieței, fluctuației prețurilor și a posibilităților partenerilor își organizează asigurarea tehnico - materială a procesului său de producere și construcții capitale, procurând resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii • Prețurile pentru serviciile pentru care Întreprinderea deține monopol sunt reglementate de stat • Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație

	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea creează de sine stătător structura sa de producție, devizele de cheltuieli, bilanțul veniturilor și pierderilor, fiind aprobate de Primărie
Activitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea este obligată să respecte cu strictețe prevederile acordurilor colective privind protecția muncii, mediului ambiant și prescripțiile vizând tehnica securității, fiind răspunzătoare pentru prejudicierea sănătății și capacității de muncă a salariaților săi în modul stabilit de lege
Activitatea de evidență	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative, contabile ale activității sale • Pentru falsificarea datelor evidenței contabile și statistice, ale dărilor de seamă și informațiilor furnizate potrivit cerințelor legale, persoanele oficiale ale Întreprinderii poartă răspundere disciplinară, materială sau penală, în conformitate cu legislația în vigoare
Activitatea de control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlul asupra activității financiare și economice a Întreprinderii este exercitat de fondator • Activitatea financiară și economică a Întreprinderii este verificată sistematic de către o organizație autorizată în acest scop prin contract special • Controlul activității Întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sunt atribuite prin lege, de care organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control – financiar, fiscal, bancar, precum și de alte structuri de stat • În caz de lichidare a Întreprinderii controlul asupra Comisiei de lichidare este efectuat de către fondator sau de organul desemnat de acesta
Activitatea de reorganizare	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizarea și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în temeiul deciziei fondatorului și în conformitate cu legislația în vigoare • Reorganizarea duce la transmiterea tuturor drepturilor și obligațiilor succesoriului în drepturi ale Întreprinderii • În cazul reorganizării Întreprinderii, lucrătorilor disponibilizați li se asigură respectarea drepturilor și intereselor în corespundere cu legislația în vigoare • Lichidarea Întreprinderii este efectuată conform hotărârii fondatorului, judecătii, altor circumstanțe prevăzute de legislație • În cazul fuziunii Întreprinderii cu o altă unitate economică, toate drepturile și obligațiile patrimoniale ale fiecăreia dintre ele trec către întreprinderea apărută în rezultatul acestei fuziuni

Concluzii și Recomandări

Punctele *forte* și *slabe* ale sistemului de management

–	Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Micșorarea vitezei de prelucrare a informației</i> ▶ <i>Absența posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util</i> ▶ <i>Cheltuieli enorme de timp implicate de circulația documentelor</i> ▶ <i>Întârzieri de prezentare a informației operative conducerii</i> ▶ <i>Lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei datelor</i> ▶ <i>Lipsa bazei de date privind starea ramurii de aprovizionare cu apă și canalizare a localității cu scop de a lua decizii strategice, care apoi se vor reflecta în acțiuni operaționale</i>

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor ⇒ Implementarea formelor de raportare ⇒ Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate conform următoarelor înregistrări obligatorii: <ul style="list-style-type: none"> • data și ora anunțării defecțiunii • data programată și ora începerii executării lucrărilor • data și ora finalizării • tipul intervenției • tipul și cantitatea de materiale utilizate • utilajele și forța de muncă • nominalizarea echipei de lucru • costul lucrărilor pe structură de deviz general • altele
+/-	Absența și/sau utilizarea limitată a mijloacelor de comunicare informațională moderne
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicare telefonică în mediul interior și cu cel extern ▶ Absența automatizării proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale ▶ Absența automatizării pentru comunicare internă și externă ▶ Absența posibilității stocării integrale a informației la Întreprindere ▶ Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul modernă ⇒ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor ⇒ Automatizarea tuturor secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet ⇒ Automatizarea totală a Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare internă și externă

3.4.4. Stilul de management

Se disting două tipuri umane de manageri:

- extravertiții: persoane deschise lumii exterioare la care predomină tendințele obiective,
- introvertiții: persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate, la care predomină tendințele subiective.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Managerul Șef al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este cel *extravertit*.

Această polarizare a tipurilor umane de manageri este diversificată prin tipuri intermediare de manageri. Se pot preciza următoarele tipuri umane de manageri:

- echilibrații: persoane meditative, dar energice, adaptabile, dar cu rezerve, deschiși lumii exterioare, echilibrații constituie prototipul conducătorului,

- compensații: persoane la care tipurile extravertit și introvertit coexistă doar temporar, alternând cu o anumită periodicitate, persoanele din această categorie acumulează fapte, observații, meditează asupra lor, trag concluzii și le verifică și reprezintă tipul creatorilor.

Conform acestei clasificări, tipul în care se încadrează Managerul Șef al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este cel *echilibrat*.

Tipul uman al managerilor se manifesta in mod cotidian prin stilul de management. După stilul de management pe care-l utilizează managerul avem următoarea clasificare:

- stilul democrat participativ la care se constată: preocuparea pentru realizarea obiectivelor întreprinderii fără a neglija problemele subordonaților, ușurința în stabilirea și menținerea contactelor umane, delegarea largă a autorității, responsabilitate, tact, bunăvoință, atașament;
- stilul autocrat reprezintă negativul stilului anterior: lipsa consultării, plasarea în prim plan a autorității formale, lipsa de încredere în subordonați, lipsa delegării, control și îndrumare excesivă;
- stilul participativ – autoritar, destul de frecvent îtlănit, prezintă caracteristici aflate la jumătatea intervalului limitelor prezentate.

Conform acestei clasificări, stilul caracteristic Managerului Șef al ÎM "Regia Apă Șoldănești" este cel *democrat participativ*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 11.

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale stilului de management	
+/-	Utilizarea stilului de management democrat participativ
Efecte	+ Comunicare deschisă cu personalul de management și executiv + Comunicare operativă cu personalul de management și executiv - Absența evaluării stilului de conducere și tipului de management
Recomandări	⇨ Evaluarea stilului și tipului de management la toate nivelele de manageri ⇨ De revăzut stilurile și tipurile de manageri, fiind adaptate la mediul situațional ⇨ Elaborarea cerințelor față de profilul psihosocioprofesional al conducătorului Întreprinderii și managerilor de sectoare

3.4.5. Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

Controlul intern al activității Întreprinderii este realizat de către personalul împuternicit conform obligațiunilor și procedurilor practicate în cadrul Întreprinderii.

Caracteristicile sistemului de control intern al Managerul Șef al ÎM "Regia Apă Șoldănești" sunt prezentate în Tabelul 32.

Tabelul 32. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Criterii	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
-----------------	--	-------------------

Criteria	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Modalitate de exercitare	Intern Extern	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul de control se exercită de sine stătător de către Întreprindere ✍ Întreprinderea de asemenea este sub controlul fondatorului – Primăria orașului
Gradul de integrare	Sistem de control integrat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ În legătură cu aceea că Managerul Șef este nemijlocit implicat în majoritatea proceselor operaționale, controlul asupra proceselor din Întreprindere are un caracter centralizat ✍ Controlul nemijlocit sau parțial delegat prin centralizare servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto
Grad de centralizare	Sistem de control centralizat	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii ✍ La nivel strategic și parțial operațional de gestiune controlul este realizat de Managerul Șef ✍ Controlul operațional direct și prin delegare este îndeplinit de Director tehnic și Contabil Șef prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională în sectoarele acestora ✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Managerul Șef conform datelor operaționale oferite de Contabilul Șef
Grad de acoperire	Extins	✍ Controlul intern cuprinde toate nivelele de gestiune a Întreprinderii
Periodicitatea de execuție	Regular Operațional	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor operaționale interne ✍ Controlul se petrece zilnic în mod operațional
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Managerului Șef
Subiecții controlului intern	<p>Managerul Șef al Întreprinderii organizează controlul centralizat prin deciziile luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între manageri, specialiști, muncitori</p> <p>Șefii sectoarelor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru</p>	
Obiectul controlului	<ul style="list-style-type: none"> ☇ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ☇ Grad de satisfacție a clientului ☇ Grad de utilizare a resurselor ☇ Situația financiară a Întreprinderii ☇ Activitatea personalului ☇ Indicatorii stațiilor de pompare ☇ Avarii și dereglări în sistemul de apeduct și canalizare ☇ Furtul de apă ☇ Gradul tehnico-material ☇ Fluxurile bănești ☇ Situația activelor materiale 	
Obiective	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Depistarea încălcărilor și devierilor ▶ Înlăturarea operativă a devierilor ▶ Disciplinarea personalului ▶ Majorarea gradului de responsabilitate a personalului 	
Baza	Feed-back – sistemul de legătură informațională inversă	✍ Este o comunicare deschisă inversă dintre personalul Întreprinderii de la toate nivelele, ce asigură operativitatea în transmiterea informației referitoare la situația curentă

criterii	Caracteristicile sistemului intern de control	Comentarii
Metode și instrumente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor • Evidența • Analiză • Monitorizare • Raportare • Ședințe • Vizite • Control • Inventariere • Comparații cu analogii 	
Grad de automatizare	Control neautomatizat	↪ Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru
Grad de formalizare	Scăzut	↪ La Întreprindere există parțial regulamente, standarde, reguli de control intern ↪ Controlul are un caracter impulsiv și situațional
Documentarea	Parțial	↪ La Întreprindere este elaborată o metodă de raportare a situației operaționale prin indicatori cantitativi și valorici ↪ În baza obligațiunilor prevăzute în fișele de post se evaluează parțial activitatea fiecărui angajat

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

Nivelele de realizare a controlului intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în Tabelul 33:

Tabelul 33. Nivelurile controlului intern la ÎM "Regia Apă Șoldănești"

Nivelul 4 Fondatorul	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile personalului administrativ
Nivelul 3 Managerul Șef	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea întreprinderii • Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele sectoarelor • Munca personalului
Nivelul 2 Șefi de sectoare	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea sectorului • Rezultatele sectorului • Munca personalului sectorului
Nivelul 1 Specialiști/Muncitori	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea personală • Rezultatul activității personale

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

Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM "Regia Apă Șoldănești" se reflectă în rapoartele operaționale periodice - lunare, trimestriale și anuale cu indicatori care redau eficiența activității Întreprinderii. Acești indicatori reflectă gradul de atingere

a careva nivele atât valoric, cât și cantitativ a serviciilor prestate în baza gradului de calitate a sistemului de furnizare a apei, canalizare și prestarea serviciilor de salubritate. La Întreprindere se practică analiza operațional-strategică pentru perioadă scurtă și medie prin indicatori de performanță indicați în rapoartele financiare și de cercetare statistică.

Activitatea Întreprinderii este mai mult preocupată de prestarea serviciilor de alimentare cu apă, care atrage cel mai mare venit, iar canalizarea este serviciul rezultat, precum o parte din venituri sunt suplinite din prestarea serviciilor de salubritate.

Raportarea indicatorilor de tendință a activității Întreprinderii oferă managementului Întreprinderii posibilitatea de a evalua situația de poziționare generală al activității, inclusiv de a depista pe viitor direcțiile de activitate în domeniu.

Concluzii și Recomandări	
Puncte forte și slabe ale sistemului de control intern	
–	Gradul mic de formalizare a funcției de control
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Lipsa formelor de raportare și documentare ◀ Lipsa standardelor de raportare ◀ Lipsa standardelor de activitate ◀ Lipsa evaluării periodice a activității conform indicatorilor de eficiență ◀ Lipsa reglementării funcției de control ◀ Lipsa formalizării procedurilor de control ◀ Lipsa automatizării sistemului de control
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Nivelul scăzut al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată de conducerea Întreprinderii</i> ▶ <i>Caracter de control parțial</i> ▶ <i>Verificări situaționale</i> ▶ <i>Imposibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității</i> ▶ <i>Controlul intern prezintă un rol impulsiv în privința disciplinării personalului în îndeplinirea obligațiilor sale</i>

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Implementarea sistemului de raportare de control sistematic ⇒ Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și activității curente ⇒ Sistematizarea documentației pe sectoare conform standardelor la Întreprindere ⇒ Elaborarea indicatorilor de eficiență a activității operaționale și strategice ⇒ Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență, aceștia se vor clasifica după următoarele categorii: <ul style="list-style-type: none"> • indicatorii operaționali de eficiență – reflectă date despre eficiența în producere atât cantitativ, cât și valoric (volumul de pompare a apei, menținerea nivelului de calitate a apei, consumul de apă, etc.) • indicatorii de eficiență în management (nivelul de acoperire a populației, numărul de contoare instalate din acoperirea totală a clienților, etc.) • indicatorii de eficiență financiară (rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, grad de returnare a datoriilor, etc.) • indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (gradul de schimbare a rețelei, gradul de lucrări de reparație a sistemului de furnizare a apei și canalizare, etc.) ⇒ Implementarea programului sistematic de control ⇒ Îmbunătățirea gradului de raportare operativă ⇒ Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal ⇒ Repartizarea periodică a obligațiilor personalului de management pentru majorarea eficienței ⇒ Reglementarea activității prin elaborarea consecutivității proceselor
+/-	Forme de control curente
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Nivel scăzut de formalizare a funcțiilor de control ◀ Lipsa acțiunilor de control planificate ◀ Lipsa controlului structurat cu scop de repartizare optimă a resurselor ◀ Lipsa controlului periodic, care ar permite depistarea erorilor comise în cadrul proceselor planificate sau implementate pentru a nu fi repetate pe viitor
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale de avarii în rețea și înlăturarea operativă a defectelor în sistemul de alimentare cu apă sau de canalizare</i> ▶ <i>Operativitate înaltă în cunoașterea informației situaționale curente</i> ▶ <i>Implicarea resurselor de gestiune în realizarea controlului</i> ▶ <i>Caracterul situațional al controlului</i> ▶ <i>Monitorizarea insuficientă a mediului intern și extern pentru a prevedea riscurile</i> ▶ <i>Pierderea controlului asupra viziunilor strategice</i> ▶ <i>Pierderea controlului asupra gradului de îndeplinire a proceselor</i>

Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planificarea sistematică a activității Întreprinderii pe termen scurt, mediu și lung ⇒ Implementarea standardelor reale care pot fi înțelese și aplicate de personal ⇒ Motivarea personalului pentru rezultatele atinse ⇒ Implementarea controlului în timp util ⇒ Verificarea preventivă a acțiunilor planificate ⇒ Orientarea funcției de control la rezultate, atingerea obiectivelor și indicatorilor ⇒ Inventarierea regulată și periodică
+/-	Implicarea conducerii în petrecerea controlului activ, permanent și extins
Cauze	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Grad de centralizare ◀ Grad scăzut de monitorizare a activității operaționale ◀ Grad scăzut de monitorizare a activității strategice ◀ Grad scăzut de raportare
Efecte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Controlul dublu oferă un nivel înalt de obiectivitate în unele activități operaționale</i> ▶ <i>Personalul nu dorește să preia responsabilitatea prin obligațiuni suplimentare</i> ▶ <i>Sustragerea Managerului Șef de la realizarea proceselor strategice de management</i>
Recomandări	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Implicarea activă a managementului și personalului de toate nivelele în procesele de control ⇒ Implementarea mijloacelor automatizate moderne de comunicare internă și externă ⇒ Implementarea culturii corporative de comunicare și ținută ⇒ Cerințe de responsabilitate de la personal față de lucrările pe care trebuie să le îndeplinească conform obligațiilor de lucru ⇒ Stabilirea unei comunicări productive și de încredere bilaterală

3.5. Analiza managementului resurselor umane

3.5.1. Gestiunea resurselor umane (Activități de personal)

Echipe de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală „Regia-Apă Șoldănești” este administrată de Managerul-șef- domnul Mihail Ioncu. Managerul-șef este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Consiliul-director format prin decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr.4-5 din 08.02.2008.

Figura ce urmează ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Managerului-șef al ÎM. Astfel, în subordinea Managerului-șef se află:

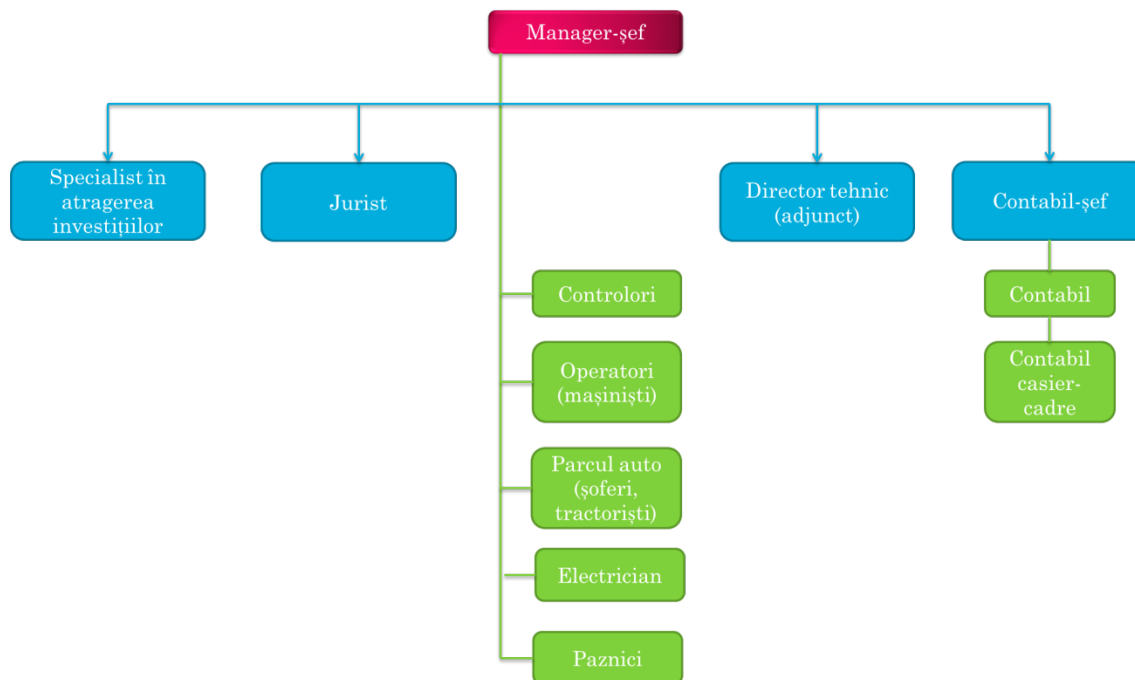
- Directorul adjunct (tehnic)– exercită conducerea tehnică a ÎM (*management nivel de vârf*),
- Specialistul în atragerea investițiilor, responsabil de atragerea fondurilor și dezvoltarea economică a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Contabil șef - responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Juristul - responsabil de perfectarea contractelor pentru serviciile acordare și consultații juridice, (*management nivel mediu*).
- Controlorii – lucru cu abonații și evidența serviciilor prestate populației;
- Parcul auto (șoferii, tractoriștii) – responsabili de evacuarea deșeurilor;
- Operatorii (mașiniștii) – responsabili de stațiile de pompare.

În subordinea Contabilului-șef se află (*echipa management nivel de jos*):

- Contabil – responsabil de evidența abonaților (persoane fizice și agenții economici) ;
- Contabil-casier-cadre – responsabil de casieria întreprinderii și evidența personalului.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membri ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și suplinirea postului vacant de manager resurse umane.

Figura 11. Echipa de conducere „Regia-Apă Șoldănești”



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

Delegarea sarcinilor are loc pe verticală (de sus în jos). Cu referire la comunicarea de jos în sus la compartimentul de resurse umane, cu excepția dărilor de seamă statistice întocmite de contabilul - casier-cadre, alte rapoarte și dări de seamă pe personal la întreprindere nu se întocmesc.

Strategia și politici de resurse umane

ÎM „Regia-Apă Șoldănești” nu are o strategie dedicată resurselor umane sau un document similar sau alternativ, o direcție stabilită ferm, declarată și formalizată în scris. Prin urmare, dezvoltarea strategiilor pe resurse umane reprezintă pentru ÎM „Regia-Apă Șoldănești” un concept nou.

Cu toate că este dificil de elaborat o strategie HR (resurse umane) într-un mediu care se află în curs de dezvoltare, pentru a dispune de un nivel acceptabil al capacității și conștientizării privind HR din partea angajaților, acest lucru este în sarcina echipei de conducere. În plus, dezvoltarea strategiei trebuie să fie practică și bazată pe situația curentă, pe necesitățile și problemele companiei.

Datorită, însă, a naturii ciclice a activităților de HR (figura ce urmează), alegerea unei arii de intervenție inițială nu este atât de critică atâta timp, cât reprezintă o necesitate relevantă a companiei și beneficiază de angajamentul conducerii.

Figura 12. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Cu ocazia, însă, a dezvoltării și implementării unui instrument HR pentru astfel de arii de intervenție se vizează și dezvoltarea capacității funcției HR. Odată cu dezvoltarea și implementarea unui instrument devin vizibile și aspectele asociate, iar compania poate acorda prioritate și altor direcții. Astfel, dezvoltarea strategiei de HR poate demara doar după ce dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor au înregistrat avansuri semnificative.

În final, se relevă faptul că dezvoltarea și implementarea instrumentelor HR necesare oricărei companii implică eforturi semnificative și timp, mai ales dacă pentru respectiva companie se va aplica întregul set de instrumente.

Principalele motive care stau la baza acestei slabe dezvoltări a strategiilor HR sunt:

- ☞ incapacitatea funcției de resurse umane;
- ☞ slaba funcționare a sistemelor HR obișnuite;
- ☞ lipsa în cadrul companiei a unui mecanism funcțional care să canalizeze și să primească aceste informații de la poziții manageriale mai jos.

Astfel, pentru „Regia Apă Șoldănești” dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

Figura 13. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii „Regia Apă Șoldănești”, acestea sunt reglementate de către legislația în vigoare, principalele măsuri legislative fiind:

- ☞ Codul Muncii al Republicii Moldova aprobat prin Legea nr.154-XV din 28 martie 2003, cu modificările și completările ulterioare;
- ☞ Legea nr. 847-XV din 14 februarie 2002 “Cu privire la salarizarea muncii”;
- ☞ Legea nr. 625-XII din 02 iulie 1991 “Cu privire la protecția muncii”;
- ☞ Convenția colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013.

Precum și actele normative interne la nivel de companie, după cum urmează:

- ☞ Regulamentul intern – stipulează regulile de disciplină, ordinea de angajare și eliberare din lucru, drepturile și obligațiile generale ale angajatului și ale angajatorului, regimul de lucru și de odihnă, condițiile de primire și promovare, responsabilitatea pentru încălcarea regulilor de disciplină, condițiile de protecție a muncii;
- ☞ Contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare);

Instrumentele și politicile HR care se reflectă parțial în „Regia-Apă Șoldănești” sunt:

- Planificarea personalului;
- Recrutare, selectare și angajare;
- Instruire și dezvoltare;
- Evaluarea și atestarea;
- Motivarea personalului;
- Dezvoltarea culturii corporative.

Aceste activități și interacțiunea dintre ele sunt descrise în Figura 12.

Fișele postului reprezintă un punct de referință în toate aceste activități și procese.

Fișe de post

În companie nu sunt elaborate (formalizate) fișe de post nici pentru posturile din administrație, nici pentru pozițiile muncitorești. Evaluarea și structurarea critică a posturilor prin analiza sarcinilor și definirea postului nu au fost practicate în companie. Motivele principale au fost: capacitatea limitată HR; lipsa sarcinilor directe pentru efectuarea acestor activități.

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în ÎM „Regia-Apă Șoldănești” nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (Anexa 15).

Planificarea în prezent se face în baza programului de producere – anual – unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de funcții, și salariul de funcție planificat. Cifrele de facto sunt urmărite în fiecare trimestru și semestru și la sfârșit de an, când se analizează diferența dintre planificat și efectiv.

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM „Regia-Apă Șoldănești” nu este definit un Regulament de recrutare. Procesul urmează o serie de reguli interne care au fost valabile de ani de zile. Pozițiile vacante din cadrul întreprinderii sunt completate cu personal recrutat prin intermediul Oficiului forței de muncă din localitate, de către absolvenții școlilor tehnico-profesionale din or. Rezina și Florești, precum și la recomandare.

Interviul de angajare este petrecut de Managerul-șef al întreprinderii. Angajarea în cadrul ÎM se efectuează conform cererii angajatului în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare. Salariații nici la angajare și nici ulterior nu prezintă certificate medicale, chiar dacă unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Contracte de răspundere materială deplină se întocmesc cu câteva categorii de salariați (șoferi, mașiniștii de la stațiile de pompare). Se întocmesc actele necesare (CIM, ordinul de angajare). Formele T-2 nu sunt întocmite. Evidența CIM și a ordinelor se duce în registre. Registrele sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe personal sunt la evidență împreună. Fișe de post nu sunt, în prezent se lucrează la elaborarea acestora. Se efectuează instructajul introductiv în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens (de către directorul tehnic).

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

Responsabil de politica de instruire și pregătire profesională a personalului este managerul-șef și contabilul-șef al întreprinderii.

În prezent în ÎM nu există o politică și un plan de pregătire profesională. Plus la toate, din cauza lipsei mijloacelor bănești, instruirii nu se practică de mai mulți ani. Astfel, chiar și atunci când sunt prezentate diferite oferte de instruire din partea diferitor instituții participarea nu este acceptată din lipsa mijloacelor bănești. Aceste fapte atestă o atenție insuficientă a pregătirii profesionale continue a angajaților companiei.

Administrația (managerul-șef, directorul adjunct, contabilul-șef) beneficiază de instruire în cadrul proiectului „Managementul deșeurilor solide în or. Șoldănești” sponsorizat de către GIZ, precum și instruirii organizate de către USAID (LGSP) pentru managerul-șef al întreprinderii. Ridicarea calificării și instruirea mai are loc și la nivel raional de către Oficiul forței de muncă, Inspectoratul fiscal, etc.

Cu toate acestea, se întreprind și la întreprindere anumite măsuri de instruire periodică a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii. Programele de instruire includ instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată).

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există un Regulament privind efectuarea evaluării salariaților întreprinderii. Astfel, nu există nici o procedură de evaluare a personalului din cadrul ÎM „Regia-Apă Șoldănești” în baza a careva indicatori de performanță. La întreprindere atestarea personalului nu se efectuează.

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. În fiecare an, compania pregătește un plan de securitate care identifică riscurile profesionale, indicând măsuri concrete pentru prevenirea, eliminarea sau diminuarea consecințelor nefavorabile.

Standardul privind sănătatea și securitatea ocupațională prezintă cerințele legislației în vigoare în domeniul protecției muncii și sănătății, care permite companiei de a controla riscurile legate de sănătate și securitate ocupațională. Documentele relevante privind protecția sănătății și muncii la întreprindere sunt în proces de elaborare.

Condiții de muncă sunt asigurate în felul următor: pentru aparatul administrativ – mobilă pentru oficiu, computere la managerul-șef, directorul-tehnic (adjunct) și contabilul-șef, pentru parcul auto – instrumente pentru lăcutășerie, mijloace antiincendiere.

În companie procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea, însă la întreprindere nu se aplică sancțiuni disciplinare față de salariații care au încălcat disciplina muncii. Cu ei se duc discuții educative la nivel de conducător al întreprinderii.

Recomandări

- ★ *Includerea în necesarul de personal a postului de **Manager HR**.*
- ★ *Gestiunea activității contabilității și personalului prin intermediul **Directorului la direct**.*
- ★ *În scopul gestionării personalului și pentru luarea unor decizii corecte și argumentate este necesară întocmirea periodică a rapoartelor și **dărilor de seamă** privind situația pe personalul întreprinderii și prezentarea acesteia conducerii și fondatorilor întreprinderii.*
- ★ *Este imperativă elaborarea strategiei de business pentru a fi create premisele elaborării **strategiei de HR** în întreprindere.*
- ★ ***Fișele de post** necesită elaborarea acestora și crearea unui model care să conțină următoarele capitole:*
 - *Titlul funcției;*
 - *Poziția în organizație;*
 - *Cerințele postului (cunoștințe, abilități, experiență, atitudine);*
 - *Obiectivul principal al postului (doar 2 rânduri);*
 - *Activități principale, sarcini și responsabilități aferente, (aproximativ 5-7 activități principale);*
 - *Echipament, unelte, condiții de muncă;*
 - *Drepturi;*
 - *Responsabilități.**Fișa trebuie să aibă maxim 2-3 pagini și să fie pusă la dispoziția salariatului, discutată împreună cu acesta și managerul de linie.*
- ★ *Este necesară stabilirea unui **plan de personal** care poate reorienta compania. Planul de personal este esențial, deoarece definește ceea ce dorește (planifică) compania în ceea ce privește numărul de angajați și pozițiile acestora pe termen mediu (2-3 ani). Sarcina alcătuirii unui plan de personal revine specialistului HR în colaborare cu managerii de linie din companie. Planul de personal este mai mult decât o listă de nume și cifre privind personalul curent și posturile vacante. Acest lucru s-ar traduce în practică astfel:*
 - *Asistarea ÎM „Regia-Apă Șoldănești” în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analizarea atribuțiilor, examinarea sistemelor și procedurilor și definirea posturilor.*
 - *Construirea structurii organizaționale drept punct de plecare în definirea posturilor, a cerințelor postului și a capacității personalului.*
 - *Alcătuirea unor planuri de personal ce pot fi folosite pentru conducerea companiei.*
- ★ *Întru asigurarea accesului unui număr mai mare de **candidați** la pozițiile anunțate deschise se recomandă afișarea avizurilor de angajare la locuri vizibile în cadrul întreprinderii, Primăriei Șoldănești, precum și publicarea avizurilor în presa locală. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Șoldănești. Este necesară includerea în procesul de recrutare și selectare a managerilor de linie în care urmează să muncească candidații.*
- ★ *La etapa de **angajare** se recomandă luarea de cunoștință cu toate actele normative interne, cum ar fi: Regulamentul intern, Contractul colectiv de muncă, fișa de post (la etapa de elaborare), etc. Solicitarea de la toți angajații a fotografiilor pentru perfectarea permiselor nominale de acces la locurile de muncă și pentru forma T-2.Ținerea registrelor în modul*

corespunzător(cusute, sigilate numerotate). Divizarea **evidenței ordinelor**: pe producere aparte; pe personal aparte în conformitate cu regulile de păstrare și transmitere în arhivă.

- ★ Se recomandă crearea unui sistem activ de **formare profesională** prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani). Elaborarea și aprobarea planului de instruire anuală ar trebui să se facă pentru toate categoriile de personal din întreprindere cu consultarea părerii conducătorilor din toate sectoarele de lucru ale întreprinderii. Tot aici se recomandă elaborarea de rapoarte (evaluare) și documentare a activităților de formare profesională. Pentru a realiza sarcinile respective se cere angajarea managerului HR.
- ★ Se recomandă participarea la **cursurile specializate** de ridicare a calificării pentru toate categoriile de personal organizate de către Asociația "Apa-Canal" și în special participarea activă la cursurile și seminarele organizate la nivel raional de către diferite instituții de stat și companii private.
- ★ În conformitate cu legislația muncii în vigoare pentru instruirea salariaților întreprinderii urmează de format și direcționat un **buget pentru instruire** în mărime de 2% din fondul de salarizare al întreprinderii pentru anul 2014. Se recomandă formarea și utilizarea acestui fond conform destinației. De asemenea se recomandă co-finanțarea și încurajarea cererilor de formare profesională ale angajaților.
- ★ Elaborarea și aprobarea Regulamentului privind **efectuarea atestării** salariaților întreprinderii în scopul atestării tuturor categoriilor de personal. Este un instrument foarte bun în scopul auditului personalului întreprinderii, creării rezervei interne de personal, precum și aprobării majorării categoriilor de calificare pentru cadrele muncitorești
- ★ În scopul respectării disciplinei de muncă și gestionării corecte a personalului, reacționării la timp și prompt față de încălcările admise de către salariați, se recomandă aplicarea sancțiunilor disciplinare prevăzute de Codul Muncii, nu numai discuțiile educative.
- ★ Se recomandă încheierea unui Contract privind asigurarea împotriva accidentelor de muncă cu o companie de asigurare pentru toate categoriile de angajați.

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 32,5 de posturi și 29 real angajați, dintre care 6,5 sunt în aparatul administrativ și 22,5 în poziții muncitorești (Anexa 14). Structura este fără nivele ierarhice. Liniile de raportare nu sunt clar stabilite. Structura este întărită de controale și reguli de delegare pentru fiecare salariat în parte.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către Consiliul raional Șoldănești și nu de către conducătorul întreprinderii și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 15), conform prevederilor legislației în vigoare. În calitate de instrument de gestionare și asigurare a necesarului de personal statele de personal nu sunt suficiente, deoarece reprezintă doar reflectarea formală a executării prevederilor legale.

Pe lângă aceasta la întreprindere nu există nici procedură și nici mecanism de formare a rezervei de personal. Astfel, rezerva de personal nu este formată.

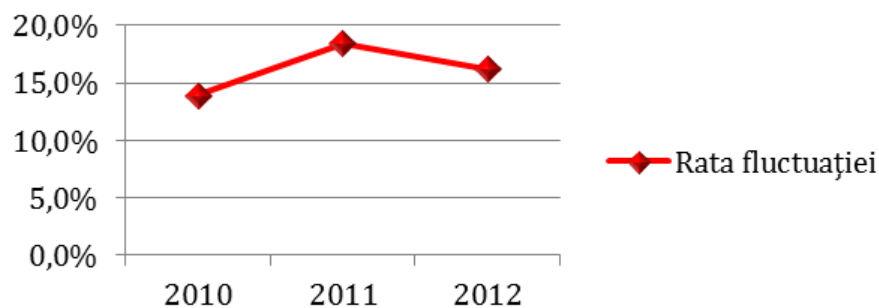
Analiza evoluției efectivului de resurse umane

Cel mai important indicator pentru analiza forței de muncă este fluctuația personalului. Indicatorul se calculează pe o perioadă de un an, ca raport dintre numărul angajaților care au plecat și numărul mediu scriptic de angajați:

$$\text{Rata de fluctuație a personalului} = \frac{\text{Numărul angajaților care au plecat}}{\text{Numărul mediu scriptic de angajați}} \times 100\%$$

Fluctuația în întreprinderea „Regia Apă-Șoldănești” a constituit 14,0% în 2010, 18,5% în 2011 și 16,2% în 2012. Indicii au fost calculați în baza datelor ÎM - Anexa 12.

Figura 14. Evoluția ratei de fluctuație, 2010-2012



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

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnaleză probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Fluctuația în întreprinderea „Regia Apă-Șoldănești” nu semnalizează alarmă.

Tabelul 34. Motivele pentru care salariații părăsesc posturile, 2010-2012

Cauza eliberării	2010	2011	2012
Demisia (propria inițiativă)	3	4	4
Pensionați			
Invaliditate			
Deces			
Concedieri			
Reduceri de stat sau personal			
Total	3	4	4

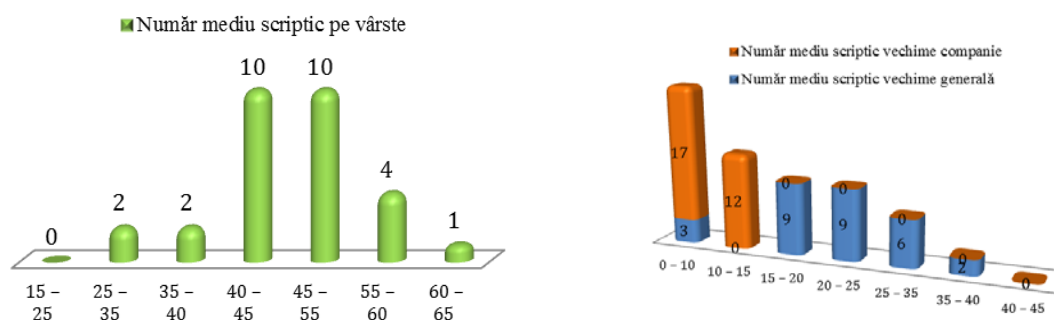
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM RAȘ

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii „Regia Apă-Șoldănești” în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii are o tendință spre îmbătrânire.

Din numărul total de personal doar 4 angajați au vârsta de până la 40 de ani, iar 24 de angajați se încadrează în diapazonul 40-60 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 17 angajați din 29 au vechimea în muncă de până la 10 ani, iar 12 angajați au vechimea peste 10 ani, ceea ce înseamnă că cu toate că mai mult de jumătate de angajați sunt relativ noi pentru companie, vârsta acestora este peste medie. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

Figura 15. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012



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

Structura resurselor umane după criteriul de gen, nivelul studiilor și vârstă, divizării în administrație și muncitori în ultimii 3 ani arata corespunzător:

Tabelul 35. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2010

2010							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	2		2		1	1	38
Muncitori	20	17	3			20	45
TOTAL	22	17	5	0	1	21	41,50

Tabelul 36. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2011

2011							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	4		4		2	2	40
Muncitori	18	18				18	43
TOTAL	22	18	4	0	2	20	41,50

Tabelul 37. Structura resurselor umane după gen, studii și vârstă, 2012

2012							
Subdiviziunea	Total	Bărbați	Femei	Studii			Vârsta medie (ani)
				superioare	medii-speciale	medii	
Administrația	5		5		2	3	40
Muncitori	20	18	2			20	43
TOTAL	25	18	7	0	2	23	41,50

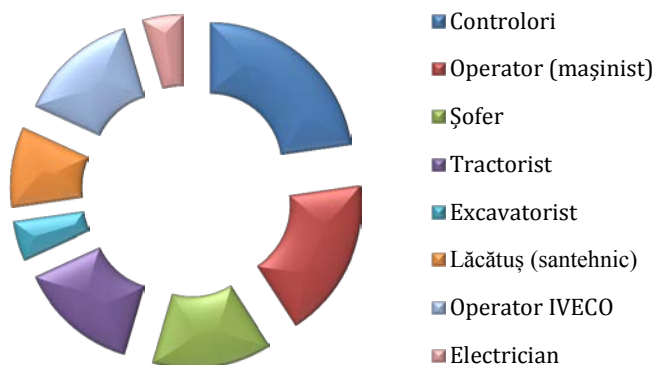
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM RAȘ

Astfel, în cadrul ÎM activează preponderent bărbați (18 la număr), cu o vârstă medie peste 40 ani, studii preponderent medii.

De asemenea a fost realizată structura după tipurile de specializare din cadrul companiei. Aici se observă necesitatea de calificare a muncitorilor (ref. recomandările privind perfecționarea personalului). Analiza structurală după direcțiile de activitate nu a fost posibil de realizat din cauza faptului că în cadrul companiei personalul nu este divizat pe direcțiile de activitate.

Figura 16. Structura personalului după tipuri de specializare

Structura pe domenii de specializare



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

Recomandări

- ★ Se recomandă **transformarea statelor** de personal ale întreprinderii într-un instrument real și util în evidența personalului. La acest capitol au fost acordate deja recomandări verbale privind termenii, forma și conținutul statelor de personal care se prezintă Inspecției Muncii.
- ★ În scopul minimizării riscurilor legate de plecarea din întreprindere a specialiștilor-cheie de pe sectoarele de activitate care sunt pentru întreprindere resurse strategice, se recomandă **formarea rezervei de personal** din salariații întreprinderii.
- ★ Se recomandă divizarea personalului în dependență de domeniile de activitate în scopul unei evidențe corecte, analizei veniturilor și cheltuielilor, etc.

3.5.3. Sistemul de remunerare și motivare a personalului**Sistemul de salarizare**

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

Salariul tarifar pentru categoria I de calificare (de salarizare) a rețelei tarifare este componenta principală și obligatorie și servește drept bază pentru stabilirea, în contractele colective de muncă și contractele individuale de muncă, a salariilor tarifare și salariilor funcției concrete.

Salariul de bază constituie 1400 lei în vigoare din 01 mai 2013. Salariul se achită pe card bancar (la deservire la Banca de Economii), dar cu întârziere de una lună. Prime de mulți ani nu se mai achită. Mărimea de bază a salariilor atât pentru administrație, cât și pentru muncitori nu corespunde mărimii de bază instituită pentru lucrătorii întreprinderilor din ramură (1538 lei).

Totuși, în mediu salariul de bază a înregistrat o creștere de 6% în anul 2012 față de anul de bază analizat – 2011.

Figura 17. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor, 2011-2012, lei



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

Tabelul 38. Evoluția salariului mediu lunar pe muncitor în dependență de programa de producție, 2011-2012, lei

Programa de producție	2011	2012
	efectiv	efectiv
Fond salarizare	428 900	454 100
Efectiv personal	23	23
Salariu mediu lunar pe muncitor	1554	1645

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

Din tabelul următor se identifică faptul că creșterea salariilor în anul 2012 a constituit 6%, iar suma defalcărilor în Fondul social a înregistrat o creștere de 11% în 2012.

Tabelul 39. Structura salariilor și a defalcărilor în Fondul social, 2011-2012, lei

			Pondere		Creștere
	2011	2012	2011	2012	2012
Salariile	428 900	454 100	80%	75%	6%
Fondul social	109 400	120 900	20%	19%	11%
	538 300	575 000	100%	94%	7%

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

Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază, alte forme de motivare materială (bonus, prime) deja de mulți ani nu mai există. La concediu se acordă ajutor material la toți salariații în mărime de 50% din salariul de funcție. Foi de întremare a sănătății la sanatorii nu primesc.

Adaosurile care se aplică la salarii conform legislației în vigoare sunt indicate în tabel.

Tabelul 40. Structura adaosurilor la salarii în dependență de tipul muncii prestat

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	Conform legislației în vigoare
Munca în zilele de odihnă	
Munca în zilele de sărbătoare	
Munca de noapte	

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

Recomandări

- ★ Aducerea în **concordanță cu Convenția** colectivă (nivel de ramură) pentru anii 2010-2013 a mărimii de bază a salariilor și efectuarea achitării acestuia fără rețineri prin intermediul cardurilor bancare.
- ★ Negocierea cu reprezentanții colectivului și încheierea Contractului colectiv de muncă la întreprindere în care vor fi stipulate diferite instrumente de **motivare materială și nematerială** a personalului.

Constatări generale

- ★ Situația creată la ÎM „Regia Apă - Șoldănești” în domeniul resurselor umane este caracteristică mai multor companii de profil. Este nevoie de un efort puternic atât din partea APL, cât și din partea conducerii întreprinderii pentru a ridica la nivel dorit lucrul cu resursele umane prin elaborarea și aprobarea unei politici și strategiei de resurse umane care să reiasă în mod logic din strategia de dezvoltare a companiei, precum și formalizarea procedurilor pe toate ariile de responsabilitate care în final sunt chemate să asigure transparență proceselor de resurse umane și motivare pentru a putea recruta, instrui, dezvolta, evalua și reține un personal calificat în domeniul său de activitate. De asemenea este absolut necesar angajarea unui manager HR în companie.
- ★ Se cere de menționat și consecințele conflictelor avute în cadrul companiei la nivel managerial. Impactul este foarte negativ asupra bunei funcționări a întreprinderii. În urma situației create la întreprindere are de suferit atât colectivul de muncă, productivitatea muncii, cât și imaginea în fața consumatorilor. Consecințele conflictului s-au resimțit inclusiv prin lipsa documentelor și evidenței necesare a business proceselor din cadrul companiei, fapt care a creat dificultăți la toate etapele diagnosticării întreprinderii, prezentării informației diferite cu referire la unul și același subiect.

3.6. Analiza financiar - contabilă

3.6.1. Analiza managementului financiar

Managementul financiar (MF) este esențial pentru orice organizație care se vrea de succes, pentru simplu motiv că oferă argumente pentru luarea celor mai bune decizii. Aceasta se datorează faptului că MF influențează toate departamentele.

Rolul creării managementului financiar al întreprinderii este de a asigura profitabilitatea, lichiditatea și stabilitatea financiară a acesteia. Dar pentru atingerea acestor obiective este necesar ca să fie asigurate resursele necesare și să se opereze cu instrumentele specifice activității de MF.

Scopul analizei curente a caracteristicilor managementului financiar în cadrul întreprinderii este de a identifica modalitatea de participare a principalilor factori în luarea deciziilor financiare.

Pentru ÎM, aplicarea principiile generale de Management financiar au scopul de a asigura rentabilitatea și autonomia financiară. Deoarece, natura acțiunilor de Management financiar se subordonează în exclusivitate obiectivelor de bază ale organizației.

În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, compania are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. Sistemul de management financiar este format din trei subsisteme: două din ele sunt principale și unul este auxiliar care ajută la luarea deciziilor corecte și în timp.

În continuare vom analiza structura organizațională a managementului financiar a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” și principiile de contabilizare.

3.6.1.1. Sistemul managementului financiar

Managementul financiar este definit ca sistem de management al relațiilor financiare (finanțe), exprimate în formarea veniturilor (fonduri bănești și resurse), costurile de implementare (distribuirea și redistribuirea de fonduri, resurse) și monitorizarea eficienței acestor procese.

Sistema managementului financiar poate fi prezentată în felul următor:

Figura 18. Structura sistemului managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

După cum a concluzionat diagnosticul pe compartimentul procesului de management în general (punctul 3.4), „La *Întreprindere nu există cultura managerială de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru.*” Una din cauzele dezechilibrului general al activității ÎM RAȘ constă în lipsa Managementului Financiar. Efectuarea haotică sau lipsa coerenței a unor activități de Management Financiar nu asigură succesul. Secretul eficienței Managementului Financiar constă în organizarea și mersului întreprinderii strict pe cele 6 procese ale Managementului Financiar (Figura 18). Cauza primordială a lipsei sistemului de management financiar constă în lipsa departamentului financiar în structura administrativă. (Anexa 15).

În cadrul întreprinderii există departamentul contabilitate, format din un contabil - șef și doi contabili simpli, care sunt responsabili de ținerea contabilității financiare, după cum urmează:

- ‡ Contabil - șef – responsabil de evidența contabilă;
- ‡ 2 contabili simpli - responsabili de lucru cu abonații.

Responsabilitățile sus-enumerate delimitează existența în cadrul Întreprinderii doar a contabilității financiare. Însă, elaborarea doar a contabilității financiare, conduce la denaturarea deciziei manageriale. Principiile contabilității nu permit soluționarea tuturor cerințelor controlului financiar.

Recomandări:

- ⇒ *Pe lângă sistema contabilă, este nevoie de un serviciu financiar, care să se fie responsabili, minimum, de problemele financiare, cum ar fi planificarea financiară, bugetare și control, controlul lichidității, planificarea taxelor, impozitelor. În o asemenea structură a managementului financiar, departamentul contabilitate se supune Departamentului financiar, iar Departamentul financiar trebuie să fie poziționat între top-management, pentru ca deciziile strategice să se ia prin prisma financiarului.*
- ⇒ *Pentru o structură mai simplificată, se poate delega o parte din responsabilitățile de management financiar, cum ar fi controlul financiar – contabilului - șef. Delegarea funcției financiare unui angajat din departamentul contabilității trebuie să se ia cu mare atenție luând în vedere modul de abordare a principiilor financiare și contabile, precum și lacunele din sistema contabilă națională.*

Chiar dacă gestiunea de bază a întreprinderii se concentrează pe fluxurile materiale, neatingând probleme de rambursare, stabilitate a resurselor monetare, de eficiență a utilizării și asigurării lichidității, în interiorul întreprinderii se găsesc unele elemente ale Managementului financiar. Pentru identificarea acestora, mai jos sunt date rezultatele diagnosticului pe fiecare pilon, conform datelor din Figura 18.

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

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

În cadrul întreprinderii, metoda de ducere a evidenței contabile este manuală.

După cum arată Figura 18, următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern** – responsabilul final de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este administratorul. Nu există rapoarte specifice, precum și un orar de elaborarea a acestora cu privire la starea mediului intern. În cea mai mare parte, cu privire la analiza mediului intern, se elaborează un calcul real al tarifelor, în funcție de cheltuielile real suportate.

Planificarea și formarea strategiilor – este un proces prin care întreprinderea ar trebuie să își stabilească scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. În cadrul ÎM nu se

elaborează o astfel de strategie sau plan formalizat, dar se practică planificarea operațională (punctul 3.4.1).

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

În cadrul ÎM bugetarea nu se efectuează sub forma ei clasică ci doar cu unele elemente comunicate și identificate verbal.

Raportarea – întreprinderea prezintă informație privind situația curentă diferitor categorii de utilizatori, de aceea acest proces al managementului financiar este grupat în două grupe de mediu: mediul intern și mediul extern.

Pentru mediu intern – raportarea se face către administrație din partea departamentelor economie și contabilitate. Pentru mediul extern – raportarea se face către autoritatea publică locală, organele financiare. Furnizorii de raportarea către mediul extern, sunt atât administrația cât și departamentul contabilitate.

Raportarea în cadrul întreprinderii municipale se realizează sub 3 forme:

- ☞ Raportarea managerială;
- ☞ Raportare financiară;
- ☞ Raportarea fiscală.

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentărilor este prezentată în Tabelul 41.

Tabelul 41. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM RAȘ

Nº	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual
2.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
3.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
4.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	anual
5.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
6.	1 – gospodăria apelor	Utilizarea apei	Concernul Republican „Apele Moldovei”; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
7.	1 – apeeducte și canalizare	Funcționarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare	Departamentul de statistică; Asociația „Moldova Apă-Canal”	anual
8.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
9.	PRODMOLD-A	Produse industriale	Departamentul de statistică;	anual
10.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
11.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
12.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	anual
13.	Nr. 1-tr.(auto)	Transportul auto și lungimea drumurilor auto de subordonare administrativă	Departamentul de statistică;	anual
14.	Nr. 2-gc	Salubritatea teritoriilor localităților urbane	Departamentul de statistică;	anual
15.	Nr. 1-SSM	Securitatea și sănătatea în muncă	Departamentul de statistică;	anual
16.	Nr. 1-inf.	Situația privind informatizarea și înzestrarea cu tehnică de calcul	Departamentul de statistică;	anual

№	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
17.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
18.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”	Lunar (iulie-decembrie)
19.		Informația despre îndeplinirea programului de producere	Asociația „Moldova Apă-Canal”	trimestrial
20.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate

Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Control – funcția de control în cadrul ÎM o deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Local căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii.

Pentru dezvoltarea activității operaționale, Întreprinderea Municipală împreună cu fondatorul întreprinderii, au participat la proiecte de finanțare (Tabelul 2).

3.6.1.2. Sistemele și principiile de contabilizare

Evidența contabilă în cadrul ÎM RAȘ se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate. Sistema de ținere a contabilității este complexă în partidă dublă. Din punct de vedere al nivelului de separare a circuitelor de informații contabile, în cadrul întreprinderii s-a identificat contabilitatea de gestiune.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate, elaborată în baza Standardelor Naționale de Contabilitate a Republicii Moldova ce are ca scop asigurarea continuității activității întreprinderii. În această ordine de idei, în cadrul întreprinderii se observă o abatere de la modalitatea de evidență contabilă a activelor pe termen lung, în special calcularea uzurii. Conform Rapoartelor financiare ale întreprinderii, pentru activele pe termen lung nu se prezintă calcularea anuală a uzurii, motivat prin faptul că „nu se calculează uzura pentru activele pe termen lung intrate cu titlu gratuit”. Această afirmație este reală doar în cazul calculării uzurii în scopuri fiscale. După cum se menționează în HG nr. 289 din 14.03.2007 pentru aprobarea Regulamentului privind evidența și calcularea uzurii mijloacelor fixe în scopuri fiscale, Capitolul III – „Nu se calculează [...] mijloacelor fixe primite ca donație sau cu titlu gratuit.” Întreprinderea a adoptat acest principiu și pentru calcularea uzurii

Contabilizarea mijloacelor bănești se conduce după actele normative cu caracter general și după normele stricte pentru efectuarea operațiunilor de casă și bancă.

Mijloacele bănești în numerar se încasează la casieria întreprinderii, prin intermediul Poștei Moldovei, instituție bancară, dar și prin intermediul controlorilor. Mijloacele bănești se încasează în contul curent în valută națională deținut în Banca de Economii. Mijloacele bănești din conturile curente se utilizează pentru achitarea datoriilor față de furnizori, buget, organe de asigurări sociale și medicină, personal și alți creditori.

Venitul se apreciază pe baza metodei de calculare în acea perioadă de gestiune în care venitul a fost retribuit, fără a lua în considerare gradul de achitare.

Veniturile operaționale ale întreprinderii sunt din:

- + Aprovizionarea cu apă potabilă – subcontul 611.1
- + Prestarea serviciilor de canalizare – subcontul 611.2
- + Prestarea serviciilor de salubritate – subcontul 611.3

Impozitele și încasările se apreciază și se plătesc conform legislației în vigoare a Republicii Moldova. Principalele impozite și taxe achitate de întreprindere sunt: Asigurarea medicală, Fondul de asigurări sociale, Impozitul pentru bunurile imobiliare, Impozitul funciar, Taxa pentru apă, Taxa pentru amenajarea teritoriului, Impozitul pe venit, Etc.

Evidența mijloacelor fixe nu se duce pe direcția de utilizare - operațională, administrativă, etc.

3.6.2. Analiza economico-financiară

Analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii s-a realizat în baza:

- Rapoartelor financiare ale întreprinderii pentru anii 2010-2012,
- Descifrărilor lunare a veniturilor prezentate sub formă manuală de către contabilitate (prin completarea chestionarului tipizat oferit de către echipa de lucru a proiectului),
- Descifrările conturilor 611 și 711 pentru anii 2011-2012, prezentate sub formă manuală de către contabilitate,
- Descifrările contului 811.1 și 811.2 pentru anii 2010-2012 din Cartea Mare a întreprinderii, prezentată sub formă de copie xerox.

Pentru obținerea unui rezultat corect, comparabil și viabil, analiza eficienței financiare a întreprinderii a fost realizată prin compararea datelor financiar – contabile din toate documentele prezentate mai sus.

Ca baza de analiză s-a luat datele prezentate în Raportul financiar, care constituie și un document statistic prezentat organelor de stat abilitate.

Analiza economico-financiară stă la baza funcționării sistemului de management financiar.

Analiza economico-financiară este un instrument ce unește contabilitatea financiară și cea de gestiune, deoarece: din cadrul contabilității financiare se preia informația conținută în rapoartele statistice, etc. ; informația se prelucrează și se dă forma de rapoarte interne destinate managerilor, etc. În baza acestor rapoarte se ia decizii cu privire la optimizarea intereselor întreprinderii.

În acest mod se obține o imagine clară și totală a stării financiare a întreprinderii. În baza concluziilor analizei se pot lua deciziile argumentate pentru cursul activității viitoare a întreprinderii. Acest instrument trebuie să fie utilizat atât la nivel de gestiune (fondatori, administrație), cât și la nivel operațional (contabilitate, producere, etc.).

Scopurile analizei economico-financiare este de a:

- Evalua starea financiară curentă și de perspectivă,
- Identifica părțile forte și slabe ale întreprinderii.

Baza informațională care a stat la baza realizării analizei economico-financiare a constituit:

- 📁 Rapoartele financiare statistice – bilanțul contabil, forma 5CI,
- 📁 Descifrarea conturilor (care au putut fi puse la dispoziție echipei de lucru)
- 📁 Informația colectată în cadrul interviurilor (structura, volumul, evoluția veniturilor, parțial a costurilor, etc.)

Orizontul de timp pentru desfășurarea analizei a cuprins perioada anilor 2010 – 2012. Pentru indicatorii, considerați esențiali, s-a atins și prima jumătate a anului 2013, pentru a identifica trendul și a nu pierde din esența realității.

Dificultăți întâlnite în procesul de analiză:

- Lipsa informației analitice sigure și comparabile pentru anii precedenți.
- Insuficiența specialiștilor orientați către elaborarea analizei aprofundate a rezultatelor financiare;
- Administrația întreprinderii nu acordă importanță gestiunii financiare interne. Orientarea către profit rămâne doar la nivel de comunicare verbală; nu se stabilește un plan concret de atingere a acestui scop;

3.6.2.1. Analiza bilanțului (pe orizontală și verticală)

Din considerentele sistemului financiar național, raportul de bază este considerat bilanțul contabil, dar și informația suplimentară acestuia.

Analiza în baza bilanțului contabil s-a realizat pe orizontală și pe verticală.

Analiza în dinamică a bilanțului contabil arată că activitatea companiei nu a înregistrat modificări esențiale – valoarea patrimoniului total a înregistrat o creștere anuală de doar 1%. Cauza unui trend lent de evoluție rezidă rezervele de evidență contabilă, în special a mijloacelor fixe. Întreprinderea nu calculează uzura pentru mijloacele fixe. Motivul invocat de contabilul - șef constă în faptul că, pentru mijloacele fixe primite cu titlu gratuit nu se calculează uzura. A fost invocată ca dovadă și o scrisoare cu răspunsul confirmativ de la Inspectoratul fiscal, care, după solicitările repetate, nu a fost prezentată.

Totuși, situația care este prezentată în bilanțul contabil, prin realizarea analizei pe orizontală și pe verticală definește următoarele concluzii:

- *Valoarea activelor pe termen lung rămâne constantă, din cauza necalculării uzurii, ceea ce influențează negativ veridicitatea datelor financiare și denaturează utilizarea lor în diagnosticul financiar.*
- + *Valoarea stocurilor de mărfuri și materiale s-a majorat cu 50%, adică cu 19 681 lei.*
- *Creanțele pe termen scurt s-au majorat cu 20%, adică cu 21 168 lei, ceea ce indică asupra existenței problemelor în procesul de încasare a plăților. Acesta poate fi influențat fie de incapacitatea de plată (incapacitatea de plată a consumatorilor, incapacitatea colectorilor / a întreprinderii de a sensibiliza consumatorii în importanța și în obligativitatea achitării, etc.)*
- + *Ritmul de creștere al creanțelor este cu 5.1% mai mic decât ritmul de creștere al vânzărilor nete, ceea ce denotă faptul că întreprinderea a început să colecteze datoriile debitoare, eficientizându-și astfel lucrul sau alt factor este că clienții au întors datoriile la timp.*
- *Creanțele înregistrează un tempou de creștere mai mare decât cel al datoriilor comerciale pe termen scurt (20% anual comparativ cu 10% anual). În plus, creanțele cresc constant, iar datoriile comerciale sunt în descreștere. Aceasta înseamnă că compania și-a îmbunătățit politica de lucru cu furnizorii, iar relațiile cu consumatorii se înrăutățesc.*
- + *Ritmul de creștere al datoriilor pe termen scurt este cu 25% mai mic decât ritmul de creștere a vânzărilor nete, ceea ce confirmă faptul că întreprinderea și-a îmbunătățit poziția față de furnizori și achită la timp datoriile față de aceștia.*
- /+ *Ritmul de creștere al stocurilor este cu 18.2% mai mare decât ritmul de creștere a vânzărilor nete, însă viteza scurtă de rotație a materialelor de 3,5 – 6,8 zile indica asupra utilizării acestora pentru dinamizare procesului operațional. Structura stocurilor (combustibil și piese de schimb) arată de fapt gradul de dependență a infrastructurii tehnice de consumuri permanente de întreținere prin crearea de stocuri.*
- *Mijloacele bănești s-au diminuat cu cca. 30%, ceea ce este explicat prin cauzele majorării creanțelor. Majorarea ritmului acumulării banilor, în anul 2012 comparativ cu 2011, cu 25% descrie existența unui grad de neutilizare.*
- + *Patrimoniul întreprinderii este format în proporție de 97% din mijloace fixe, ceea ce corespunde specificului operațional al întreprinderii.*
- + *Patrimoniul întreprinderii este finanțat în proporție de 97% din contul capitalului propriu în structura căruia 95% constituie capitalul statutar.*
- +/- *Profitul nerepartizat indică o creștere de peste 65% și majorarea cotei în sursele de finanțare a patrimoniului până la 3%. Aceasta în condițiile în care întreprinderea înregistrează pierderi esențiale din activitatea operațională. Susținerea pozitivă a profitului net se realizează din contul veniturilor din activitatea de dare în arendă și din intrarea activelor cu titlu gratuit.*

Tabelul 42. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERMEN LUNG				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Active nemateriale	-	-	-				0.0%	0.0%	0.0%
Active materiale	5,361	5,394	5,394	-	-	-	97.3%	97.1%	96.6%
Active financiare TL	-	-	-	100%	101%	101%	0.0%	0.0%	0.0%
Alte active TL	3	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Total Active pe TL	5,364	5,394	5,394	100%	0%	0%	97.3%	97.1%	96.6%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	40	38	59	100%	96%	150%	0.7%	0.7%	1.1%
Creanțe pe termen scurt	104	121	125	100%	116%	120%	1.9%	2.2%	2.2%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Mijloace bănești	4	2	3	100%	49%	73%	0.1%	0.0%	0.1%
Alte active curente	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Total Active curente	148	161	187	100%	109%	127%	2.7%	2.9%	3.4%
TOTAL ACTIVE	5,512	5,555	5,581	100%	101%	101%	100.0%	100.0%	100.0%

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
CAPITAL PROPRIU				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Capital statutar	5,264	5,264	5,264	100%	100%	100%	95.5%	94.8%	94.3%
Rezerve prevăz. de statut	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Profit nerepartizat	102	104	169	100%	102%	166%	1.8%	1.9%	3.0%
Capital secundar	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Total Capital Propriu	5,366	5,368	5,433	100%	100%	101%	97.4%	96.6%	97.4%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Datorii TL calculate	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Total DATORII pe TL	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Datorii comerc. pe TS	75	107	82	100%	144%	110%	1.4%	1.9%	1.5%
Datorii pe TS calculate	71	80	65	100%	112%	92%	1.3%	1.4%	1.2%
Total Datorii pe TS	146	187	148	100%	128%	101%	2.6%	3.4%	2.6%



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

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

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "REGIA APA ȘOLDĂNEȘTI"

TOTAL PASIV	5,512	5,555	5,581	100%	101%	101%	95.5%	94.8%	94.3%
--------------------	-------	-------	-------	------	------	------	-------	-------	-------

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

Structura activelor

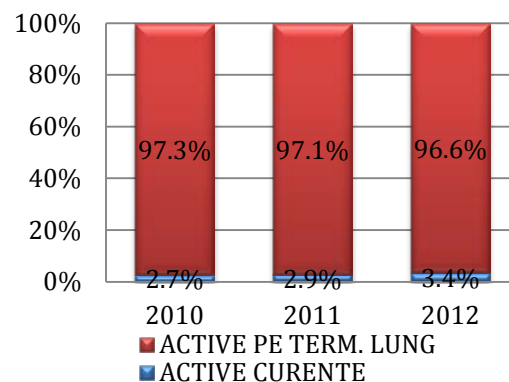
Analiza activelor este importantă în scopul de a asigura:

1. Optimiza infrastructura învechită (conducele subterane, instalații subterane, de tratare, spații de stocare)
2. A respecta noile cerințe de reglementare
3. A deservi o populație în creștere
4. A îmbunătăți securitatea

Infrastructura tehnică a întreprinderii deține peste 95% din valoarea patrimoniului acesteia și doar în jur de 3% reprezintă activele curente. În dinamică situația nu prezintă modificări semnificative (Figura 19).

Valoarea totală a activelor întreprinderii este de 5 580 982 lei.

Figura 19. Structura, evoluția activelor (2010 - 2012)



Activele pe termen lung

Conform bilanțului contabil al întreprinderii, Activele pe termen lung ale întreprinderii sunt formate din active materiale pe termen lung.

În Tabelul 43 este prezentată informația generală cu privire la activele întreprinderii.

Tabelul 43. Informația generală cu privire la Activele pe termen lung ale ÎM, 2010-2012.

INDICATOR	2010, lei	2011, lei	2012, lei
Valoarea inițială a activelor materiale, dintre care:	5,608,780	5,663,238	5,663,238
Clădiri	2,872,807	2,905,811	2,905,811
Construcții speciale	916,358	934,262	934,262
Mașini, utilaje, instalații	406,382	409,932	409,932
Mijloace de transport	1,413,233	1,413,233	1,413,233
Uzura mijloacelor fixe	(247,402)	(269,606)	(269,606)
Valoarea de bilanț a activelor materiale	5,361,378	5,393,632	5,393,632
Modificările efectuate a mijloacelor fixe			
- intrate	725,260	54,458	31,740
- corectarea valorii	-	-	-
- ieșite	90,598	-	31,740
- transferate	-	-	-
modificări (intrări / ieșiri)	634,662	54,458	-

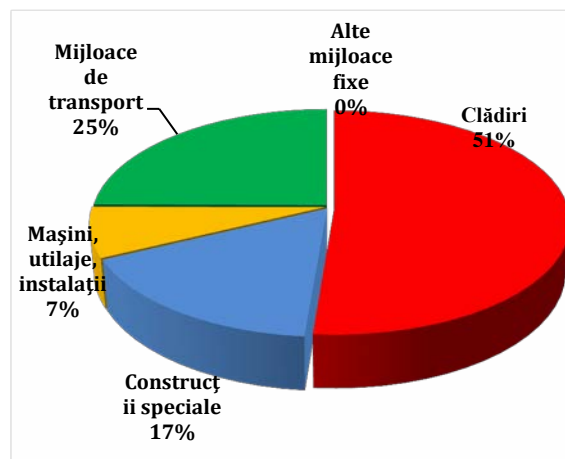
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 20. Structura activelor materiale (2012)

Activele materiale ale întreprinderii se clasifică în următoarele categorii (Figura 20):

- I. Clădiri proprii;
- II. Mijloace de transport;
- III. Construcții speciale.

I. Din componența clădirilor, întreprinderea dispune de clădirea cazangeriei care se planifică a fi extinsă în baza eliberării cazanelor. De asemenea, întreprinderea dispune de două cămine pe strada 31 August 14 și 31 August 18. Totodată, aceasta deține clădiri a caselor de locuit de pe strada



Acest document a fost elaborat cu suportul pro-

Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Compania ProConsulting. Viziunile exprimate nu corespund în mod obligatoriu celor ale Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) ori Guvernului SUA.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Jucova 2 și Jucova 4.

II. În componența mijloacelor de transport, dotarea tehnică a serviciului de salubritate constă într-o autospecială de tip Iveco (volumul de 8 m³) și a unui tractor de tip MTZ 82 cu remorcă de tip 2PTC – 4 (4tone). Unitățile de transport pentru DMS au fost achiziționate în anul 2006. Autospecială a fost recepționată de la Ministerul mediului în anul 2006, fiind pusă în funcțiune din 2008, după implementarea proiectului UNDP.

Pe parcursul unei săptămâni autospeciala efectuează între 12-14 rute de evacuare a deșeurilor colectate la platforme. În sectorul privat unde autospeciala nu are acces colectarea se execută cu ajutorul tractorului.

Întreprinderea mai dispune la moment de autospecială pentru canalizare de tip GAZ și mașină de serviciu model –VAZ. Unitățile de transport, în special autospeciala pentru canalizare și tractorul cu remorcă sunt foarte vechi, și au uzură enormă, necesită reparații capitale deși sunt exploatate ulterior un termen scurt. La moment aceste unități de transport nu pot face față cerințelor în evacuarea deșeurilor în or. Șoldănești, nemaivorbind în cazul extinderii serviciului de salubritate în cele 7 sate din vecinătate.

III. În componența construcțiilor speciale sunt incluse:

- ▶ stațiile de pompare,
- ▶ rezervoarele,
- ▶ apeductele,
- ▶ blocul stațiilor de pompare,
- ▶ clădirea rezervorului de apă,
- ▶ rețelele de distribuție și conductele de apă.

În ceea ce privește traseul de canalizare e (cu o lungime de 26 km), acesta nu se află la bilanțul întreprinderii municipale.

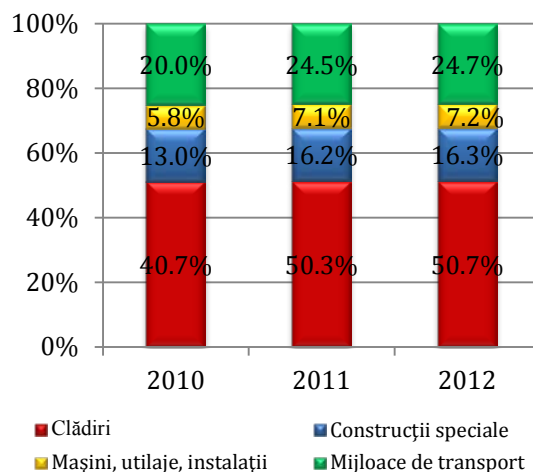
Din analiza datelor din Figura 20 și din Figura 21, cea mai mare pondere, ca valoarea, o deține clădirile – 51% și mijloacele de transport și construcțiile speciale – 25% și respectiv 16%. Din punct de vedere a evoluția, trendul rămânând relativ constant cu câteva mișcări înregistrate și prezentate în Tabelul 43. În total, în decursul anilor 2010-2012 au intrat mijloace fixe la valoarea de 811 458 lei.

În Tabelul 44 este prezentată lista Mijloacelor fixe conform descifrării contabile. Din moment ce la etapa realizării diagnosticului au fost puse la dispoziția echipei de experți și date cu referire la primele 9 luni ale anului 2013, analiza viitoare se va ajusta și cu mișcările efectuate în structura mijloacelor fixe până în luna septembrie 2013.

Tabelul 44. Structura Mijloacelor fixe ale ÎM RAȘ

	Durata de exploatare	Valoarea de bilanț. Sold la 01.01.2012	Anul dării în exploatare
Clădirea cazangeriei	60	1,458,744	-
Clădirile caselor de locuit	-	1,414,063	-
str. 31 August, 14	-	-	-
str. 31 August, 18	-	-	-
str. Jucova, 2	-	-	-
str. Jucova, 4	-	-	-
Veceu Calea Ferată	20	33,004	-
<i>subtotal</i>		2,905,811	-

Figura 21. Structura/evoluția activelor materiale (2010-2012)



	Durata de exploatare	Valoarea de bilanț. Sold la 01.01.2012	Anul dării în exploatare
Constructii speciale			-
<u>Apeduct Nr. 1</u>			-
Stația de pompare	20	502,447	-
Conducta de apă	15	14,910	-
Rezervoar	20	59,303	-
Fântină arteziană	40	66,675	-
Automatică transformator	10	7,680	-
Automatica	10	31,500	-
Apeduct transmisie apei	-		-
<i>subtotal</i>		<i>682,515</i>	-
<u>Apeduct Nr. 2</u>			-
Apeduct	8	12,772	-
Stația de pompare	20	5,021	-
Apeduct de apă	4	3,948	-
Rețeaua de distribuție	0	2,730	-
Conducta de apă	40	2,835	-
Stația de protecție	10	7,125	-
Pompa de apă	8	16,795	-
Automatica punct de distribuție	8	3,108	-
Transformator	8	2,700	-
<i>subtotal</i>		<i>57,034</i>	-
<u>Apeduct Nr. 3</u>		20,587	-
Pompa de apă	40	18,920	-
Rezervoar	8	32,581	-
Conducta de apă	40	20,969	-
Stația de pompare	40	34,559	-
Rețeaua de distribuție	40	75,895	-
Conducta de apă	20	8,505	-
Pompa cu automatic	10	30,747	-
Traseu de apă	40	31,857	-
<i>subtotal</i>		<i>274,619</i>	-
<u>Apeduct Nr. 4</u>			-
Punct de distribuție	8	3,108	-
Apeduct	25	1,804	-
Conducta de apă	8	7,156	-
Pompa cu automatic	10	30,474	-
Rezervoar	20	24,127	-
Turn pentru apă	40	99,979	-
<i>subtotal</i>		<i>166,649</i>	-
<u>Apeduct Nr. 5</u>			-
Transformator	8	6,000	-
Rezervoar	20	4,691	-
Pompa cu automatic	8	28,806	-
Calculator	20	85,400	-
<i>subtotal</i>		<i>124,897</i>	-
<u>Apeduct Nr. 6</u>			-
Rezervoar	20	13,128	-
Fântină arteziană	40	70,320	-
Contor electric	8	2,739	-
Rezervoar	20	4,690	-
Gard metalic	8	1,254	-
Volum	40	8,400	-
Volum	40	5,700	-
Volum	40	5,700	-
Betonomesalca	5	3,550	-

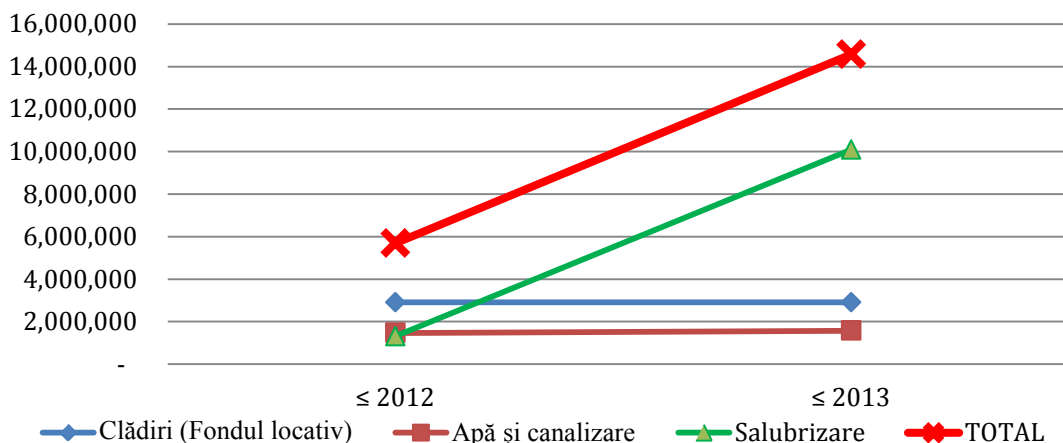
	Durata de exploatare	Valoarea de bilanț. Sold la 01.01.2012	Anul dării în exploatare
<i>subtotal</i>		115,481	-
			-
Mijloace de transport	-		-
Moscovici IP 2712	-	fără valoare	-
Asinizator	10	49,000	1993
Tractor MTZ - 80	10	48,700	1950
Remorcă la tractor	10	5,000	1950
Mașină specială IVECO	15	1,264,169	2000
Mașină VAZ 2107	15	46,364	-
<i>subtotal</i>	-	1,413,233	-
<i>intrate în 2013</i>	-		-
Pompă de apă (apeduct nr. 6)	-	16,300	-
Aparat de curățire cu apă (apeduct nr. 6)	-	39,990	-
Tractor Volvo	-	770,299	-
Remorcă la tractor, 3 bucăți	-	252,000	-
Tractor VCAT	-	530,000	-
Buldozer Shati	-	2,160,993	-
Mașină MAN	-	1,942,551	-
Mașină MAN	-	1,800,413	-
Mașină asinizator	-	50,472	-
Încărcător (tractor)	-	1,330,000	-
<i>subtotal</i>	-	8,893,019	-
Total, pînă 2012		5,683,205	
Total, inclusiv 2013		14,576,223	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza descifrării contului 123 (Mijloace fixe) a ÎM RAȘ

În rezultatul prelucrării informației cu referire la mijloacele fixe din bilanțul contabil și din descifrarea contului „123 – Mijloace fixe” (evidența căruia se duce manual, ceea ce poate fi explicat ca eroare umană), s-a identificat o neconcordanță a valorii de bilanț a mijloacelor fixe pentru perioada pînă în anul 2012, diferența este de 19 967 lei și se referă la categoria „Construcții speciale” și „Mașini, instalații, utilaje”.

Din Tabelul 44 se observă a mișcare în anul 2013, cu sens de intrare în structura mijloacelor fixe, cu valoare de peste 8,8 milioane lei dintre care 99% au destinație activitatea de salubritate și doar 1% activitatea de apă și canalizare. Prin urmare, valoarea mijloacelor fixe cu destinația de salubritate depășește cu cca. 54% valoarea totală a mijloacelor fixe existente la bilanțul întreprinderii pînă la finele anului 2012 (Figura 22).

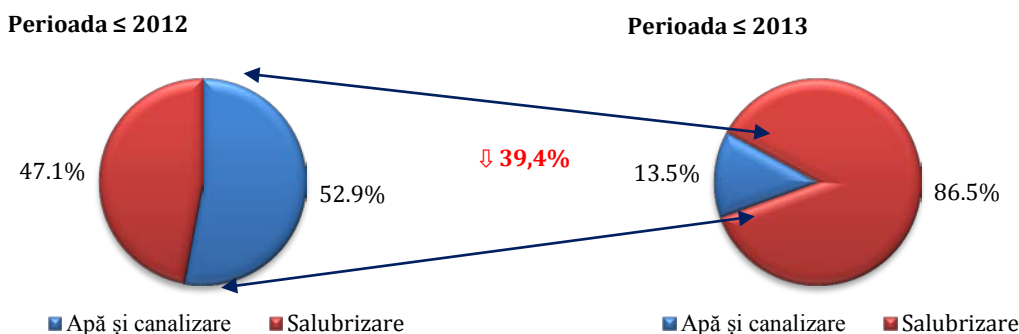
Figura 22. Evoluția mijloacelor fixe, ca structură pe direcții de activitate



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Prin urmare, se observă faptul că, atât din punct de vedere al valorii dar și al trendului de evoluția, mijloacele fixe ale întreprinderii, la finele lunii septembrie 2013, sunt influențate preponderent de valoarea activelor destinate direcției de salubritate. Până în anul 2012, situația mijloacelor fixe era practic echilibrată între direcții. Această diferență se propune spre analiză din Figura 23.

Figura 23. Structura mijloacelor fixe după direcția de activitate, comparativ ≤ 2012 și ≤ 2013



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

În concluzie, se poate afirma o deplasare a priorităților întreprinderii spre dinamizarea și dezvoltarea direcției de salubritate. Dar pentru a argumenta această afirmație din perspectiva calității deciziei luate, este nevoie de a analiza starea tehnică a mijloacelor fixe pentru ambele direcții. Însă din moment ce evidența contabilă nu prezintă date cu privire la uzura calculată, din punct de vedere economico-financiar acest fapt este imposibil. Unica soluție, este de a lua ca bază de analiză observațiile experților tehnici (punctul 3.2).

Pentru perioada anilor 2010-2012, gradul de uzura al activelor pe termen lung nu poate fi calculat cu excepția categoriei „Clădiri” la care se contabilizează uzura în valoare de 269 606 lei, ceea ce reprezintă doar 9% din valoarea de bilanț a categoriei „Clădiri”. O altă remarcă la categoria contabilizării uzurii este faptul că nu s-a calculat uzura pentru perioada supusă analizei. Pentru perioada analizată uzura nu a fost calculată luându-se ca bază juridică prevederile HG nr. 289 din 14.03.2007 pentru aprobarea Regulamentului privind evidența și calcularea uzurii mijloacelor fixe în scopuri fiscale publicată în Monitorul Oficial nr. 39-42/305 din data de 23.03.2007. Prevederile HG vizate se referă la calcularea uzurii pentru în scopuri fiscale doar pentru *mijloacele fixe primite ca donație sau cu titlu gratuit*. Însă Întreprinderea nu are calculată uzura nici pentru un mijloc fix, contabilizând doar partea de uzură existentă la bilanț în perioada primirii mijloacelor fixe.

Începând cu anul 2013, conform descifrărilor s-a reluat practica de calculare a uzurii .

Constatări și recomandări

- Pentru perioada până în anul 2012, întreprinderea nu a calculat uzura pentru mijloacele fixe cu excepția prezentării la bilanț a sumei uzurii fondului locativ, care a rămas fixă din momentul luării pe bilanț. Acest fapt nu oferă posibilitatea calculării gradului de uzură a mijloacelor fixe și luarea deciziilor viabile în vederea optimizării infrastructurii.
- /+ *Activele pe termen lung sunt compuse în proporție de peste 50% din fondul locativ. Aceste tipuri de active sunt implicate în procesul operațional la faza de exploatare și practic nu aduc valoare adăugată. Mijloacele fixe care reprezintă infrastructura de producere propriu-zisă pentru apă/canalizare și salubritate dețin o pondere valorică de cca. 48%.*
- +/- *Până în anul 2012 direcțiile de activitate apă/canalizare și salubritate erau dotate echilibrat cu active materiale, din punct de vedere al valorii acestora. Din anul 2013 o atenție deosebită se acordă direcției de salubritate în defavoarea celei de apă și canalizare (Figura 23).*

Se recomandă ajustarea valorii de bilanț a activelor pe termen lung a întreprinderii cu suma uzurii real calculate și perfecționarea evidenței contabile în măsura în care să conțină informația necesară luării unor decizii financiare viabile.

Activele pe termen scurt

Structura activelor curente a Întreprinderii este reprezentată în Figura 24. de unde se observă o evoluție relativ constantă a structurii acestora, în care peste 66% sunt creanțele pe termen scurt.

Pentru o întreprindere prestatoare de servicii, structura activelor curente, unde prevalează creanțele curente, față de stocurile de mărfuri și materiale, mijloacele bănești și alte active curente pe termen scurt este o situație normală. Însă o pondere de peste 30% deținută de stocurile de mărfuri și materiale denotă o povară financiară mare în renunțarea la mijloacele bănești disponibile pentru crearea de stocuri.

Din analiza structurii stocurilor de mărfuri și materiale rezultă o preponderență a mijloacelor bănești destinate pentru procurarea de combustibil și piese de schimb, dar și a obiectelor de mică valoare și scurtă durată (Figura 25).

Pentru toți trei ani de analiză în structura stocurilor de mărfuri și materiale predomină (în mediu cu 70%) obiectele de mică valoare și scurtă durată (OMVSD), care sunt în principal orientate către formarea infrastructurii direcției de salubritate.

Totodată, majorarea valorii pieselor de schimb în de la o medie de 17% în structura SMM la 44% în anul 2012. Aceasta este o dovadă a stării grave a infrastructurii tehnice, în special a mijloacelor de transport.

În acest sens, factorii de decizie din interiorul și exteriorul întreprinderii au depus eforturi pentru redresarea stării tehnice a infrastructurii direcției de salubritate prin participarea la proiecte și procurarea tehnicii pentru colectarea efectivă a deșeurilor menajere solide (Tabelul 44). Valoarea acestora fiind de cca. 8,8 milioane lei.

Combustibilul ca parte componentă stocurilor de mărfuri și materiale este direcționat în principal, de asemenea, direcției de colectare a deșeurilor menajere solide.

În concluzie, stocurile de mărfuri și materiale sunt destinate întreținerii activității de salubritate și au o viteză de rotație de cca. 17 zile.

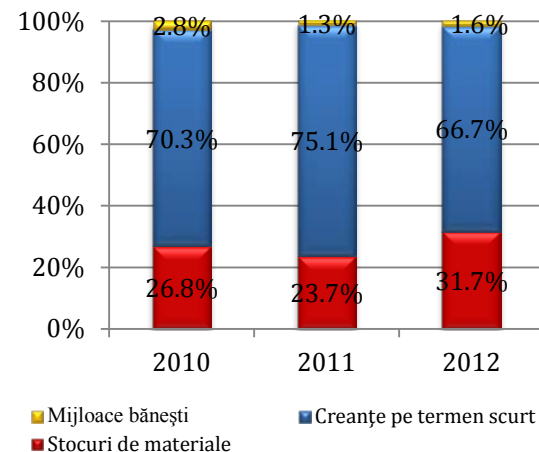
Cu o pondere medie de 70% în trei ani de analiză, creanțele pe termen scurt ating valoarea de 124 mii lei în anul 2012 și au o pondere de 12% din venitul de vânzări înregistrat.

Cea mai mare pondere o au creanțele comerciale, peste 90%.

Viteza de rotație a creanțelor din partea consumatorilor este de 39 zile, ceea ce arată o situație relativ bună din perspectiva lucrului cu consumatorii în vederea achitării serviciilor.

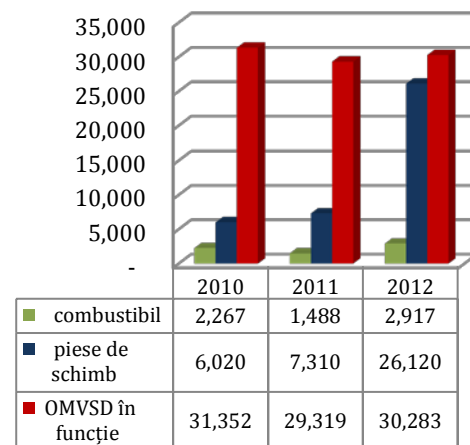
În ceea ce privește viteza de rotație a tuturor creanțelor atunci termenul de plată se extinde la 44 zile. Acesta este influențat de 9% din valoarea creanțelor care sunt înregistrate cu un termen de la 3 luni pînă la 1 an, inclusiv 1% din toate creanțele au un termen ce depășește 1 an. și acestea sunt suma de cca. 1 mie lei privind retribuirea muncii.

Figura 24. Structura ATS, (2010 - 2012)



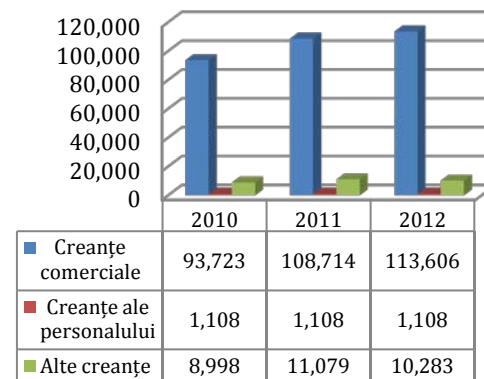
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 25. Structura SMM, (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 26. Structura CTS, (2010 - 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Mijloacele bănești ale întreprinderii dețin o pondere modestă – în jur de 2% din valoarea activelor pe termen scurt. Intrările de mijloace bănești au loc și prin casă și prin contul bancar. Cel mai mare flux de mijloace bănești se realizează prin contul bancar, peste 70% din încasări.

Pentru perioada de analiză mișcările înregistrate în fluxul mijloacelor bănești sunt următoarele:

Tabelul 45. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Activitatea operațională				Evoluție		
Total încasări	1,270,911	1,360,531	1,513,803	107%	111%	107%
Total plăți	1,285,406	1,362,649	1,512,829	106%	118%	106%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-14,495	-2,118	974	185%	146%	185%
Activitatea de investiții						
Total încasări	0	0	0	-	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-	-
Activitatea financiară						
Total încasări	0	0	0	-	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-	-
Flux net total	-14,495	-2,118	974	185%	146%	185%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	18,672	4,177	2,059	22%	11%	22%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	4,177	2,059	3,033	49%	73%	49%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

După trendul fluxurilor de mijloace bănești, se observă o situație pozitivă prin majorarea valorii intrărilor de bani cu 7% și 19% în 2011 și 2012, pe când ieșire de mijloace bănești s-au majorat cu un 1% mai puțin comparativ cu intrările.

Pentru primii doi ani de analiză întreprinderea a înregistrat flux net negativ din activitatea operațională cu o ușoară tendință de diminuare a valorii negative. În anul 2012, întreprinderea reușește să echilibreze încasările și plățile pentru a înregistra flux net operațional pozitiv.

Soldul net pozitiv la finele fiecărui an de analiză este susținut de soldurile anilor precedenți.

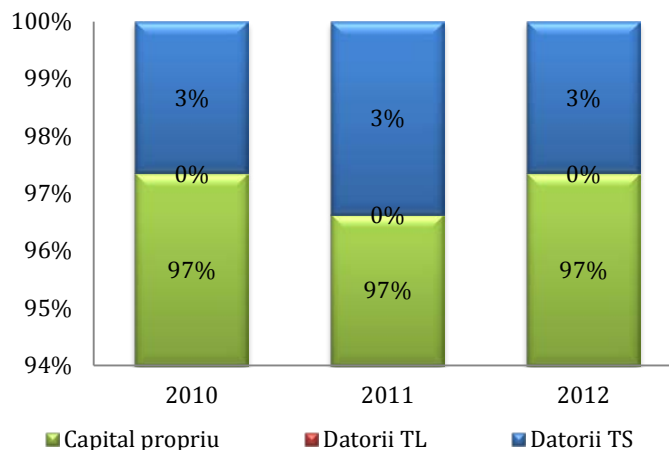
Constatări

- +/- *Activele curente sunt destinate în principal pentru întreținerea direcției de salubritate în defavoarea celei de apă și canalizare.*
- + *Creanțele au o viteză de rotație medie de cca. 39 zile pentru încasările din activitatea operațională.*
- + *Cele mai mari fluxuri de mijloace bănești au loc prin intermediul contului bancar.*

Structura pasivului

Sursele de finanțare a patrimoniului întreprinderii sunt formate din Capital Propriu și Capital Împrumutat (Datorii pe Termen Lung + Datorii pe Termen Scurt) ce sunt reflectate în pasivul bilanțului contabil. Pentru a înțelege care sunt sursele principale de finanțare a patrimoniului întreprinderii în continuare vom analiza structura pasivului.

Figura 27. Structura, evoluția pasivelor (2010 – 2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Din Figura 27 se observă structura capitalului propriu al ÎM, care primordial este structurat din capitalul propriu, cu o pondere de 97%. Din categoria datoriilor, patrimoniul întreprinderii este finanțat din contul datoriilor pe termen scurt, care dețin împreună o cotă de aproximativ 3%.

Capitalul propriu

Valoarea capitalului propriu este de peste 5,4 milioane lei, după structura din Tabelul 46, care arată că această valoare apare la capitalul statutar, care este format din activele materiale care au fost transmise în posesie întreprinderii municipale pentru formarea infrastructurii prestării serviciilor comunale.

Tabelul 46. Structura capitalului propriu

	2010	2011	2012
Total	5,365,692	5,367,850	5,433,287
Capital statutar și suplimentar	5,253,984	5,253,984	5,253,984
Rezerve	10,000	10,000	10,000
Profit nerepartizat (pierdere neacoperită)	101,708	103,866	169,303

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Capitalul propriu al întreprinderii se majorează din contul majorării profitului din activitatea economico-financiară, cu cca. 60% în anul 2012 comparativ cu anul 2011 și 66% față de anul 2010.

Datoriile pe termen lung și scurt

Conform datelor din Figura 27, întreprinderea dispune de datorii pe termen scurt, care definesc o evoluție fluctuantă cu majorare de 28% în anul 2011 și o diminuare cu 21% în anul 2012 față de anul 2011.

Figura 29. Evoluția DTS (2010 - 2012)

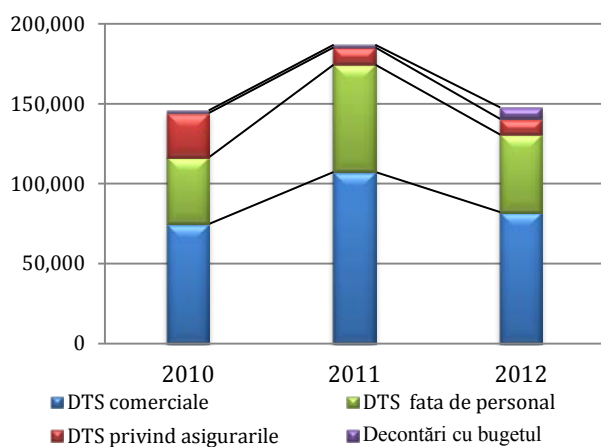
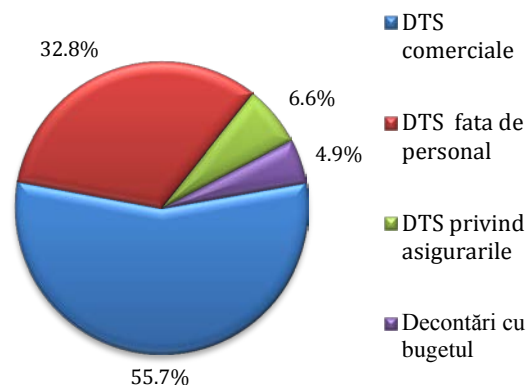


Figura 28. Structura DTS (2012)

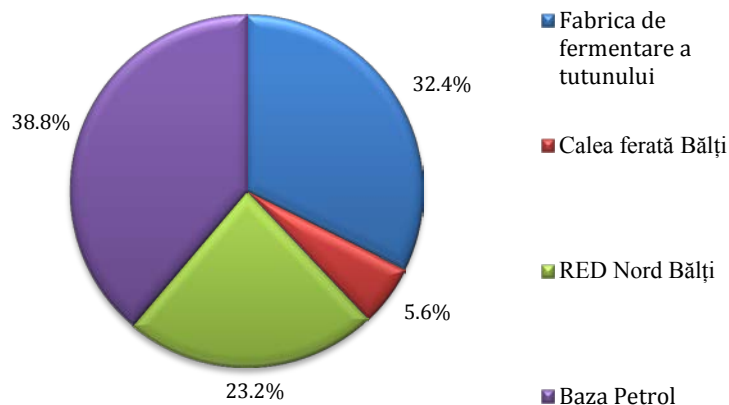


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Cea mai parte a datoriilor pe termen scurt o constituie datoriile comerciale, urmate de datoriile față de personal. Datoriile față de personal au o pondere în scădere în anul 2012, ajungând la suma de 48,4 mii lei.

Cel mai mare creditor al întreprinderii este Baza Petrol, de la care întreprinderea se aprovizionează cu combustibil.

Figura 30. Structura celor mai mari 10 creditori ai Întreprinderii, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM GLCI

Diagrama arată structura debitorilor în funcție de rulaaj datoriilor pe parcursul unui exercițiu financiar.

Din punct de vedere a stării datoriilor pe termen scurt, acestea sunt înregistrate la un termen de maxim 1 an de zile.

Recomandări generale:

- ✓ *Întreprinderea trebuie să îmbunătățească metoda de evidență contabilă pentru, spre ex. ajustarea valorii mijloacelor fixe cu calcularea uzurii. Acest fapt va permit obținerea unei informații contabile veridice pentru activitățile analitice viitoare și posibilitatea luării unor decizii manageriale argumentate și eficiente.*
- ✓ *Este necesar de a îmbunătăți starea infrastructurii tehnice pentru a reduce povara financiară asupra stocurilor de mărfuri și materiale și respectiv asupra mijloacelor bănești libere.*
- ✓ *Întreprinderea trebuie să-și concentreze resursele în majorarea gradului de achitare a serviciilor și respectiv în optimizarea costurilor operaționale pentru înregistrarea profitului. Sau / și să sensibilizeze consumatorul pentru necesitatea aplicării unui tarif viabil pentru acoperirea costurilor.*

3.6.2. Analiza rezultatelor financiare (analiza pe orizontală și verticală)

Analiza generală a Raportului privind Rezultatele financiare relevă următoarele concluzii:

- +/- În anul 2010 activitatea operațională a întreprinderii s-a rezultat prin înregistrarea de profit brut, însă marja brută de doar 1% nu a acoperit valoarea cheltuielilor general și administrative, motiv pentru care rezultatul activității operaționale a fost negativ, la o marjă de -24%.*
- /+ În perioada 2011 – 2012 întreprinderea a înregistrat continuu pierderi din activitatea operațională, la o marjă brută negativă de -20% și respectiv – 14%. Se observă o îmbunătățire a situației prin reducerea pierderilor. Însă, ritmul de majorare al costurilor este cu 15% mai mare decât cel de creștere al veniturilor.*
- +/- Pentru acoperirea pierderilor operaționale întreprinderea a diversificat veniturilor prin darea în arendă , care a înregistrat venituri de peste 137 mii lei. Dar ponderea mare și în creștere cu 40% a cheltuielilor general și administrative a determinat înregistrarea unei marje negative a activității operaționale de – 36% în anul 2011 și -27% în anul 2012.*
- Cheltuielile general și administrative dețin o pondere de aprox. 30% din vânzările nete ale întreprinderii. Practica propune o cotă optimă pe care este necesar să o dețină cheltuielile generale și administrative și această cotă este în jur de 9% , dar pentru ÎM ca prestator de servicii sociale cota acceptabilă ar fi 15%. În cazul Întreprinderii Municipale această categorie depășesc de cca. 2 ori cota recomandată.*
- +/- Rezultatul net pozitiv pentru toți trei ani de analiză a fost influențat din valoarea pozitivă a rezultatului din activitatea financiară, ceea ce reprezintă veniturile din finanțări cu destinație specială. În acest sens, managementul întreprinderii a depus eforturi pentru redresarea situației prin participarea la proiecte de finanțare, însă nu au fost înregistrate rezultate în vedere redresării rezultatului net din activitatea operațională, financiară și investițională internă.*
- +/- Per total, în anul 2012, valoarea profitului net a înregistrat o majorare cu 3% față de anul 2011, cu o micșorare de 97% în anul 2011 comparativ cu anul de bază al analizei – 2010.*

Tabelul 47. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticală			Analiza orizontală		
Vânzări nete	792	880	1,002	100%	100%	100%	100%	111%	127%
Costul vânzărilor	784	1,060	1,138	99%	120%	114%	100%	135%	145%
Profitul brut	8	(180)	(135)	1%	-20%	-14%	100%	-2337%	-1759%
Alte venituri operaționale	-	138	137	0%	16%	14%	-	100%	99%
Cheltuieli comerciale	-	-	-	0%	0%	0%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	197	253	277	25%	29%	28%	100%	128%	140%
Alte cheltuieli operaționale	0	26	1	0%	3%	0%	100%	160744%	3200%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	(190)	(320)	(276)	-24%	-36%	-27%	100%	31%	55%
Rezultatul din activitatea de investiții	-	-	-	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea financiară	253	322	350	32%	37%	35%	100%	127%	138%
Rezultatul excepțional: profit	-	-	-	0%	0%	0%	-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	64	2	74	8%	0%	7%	100%	3%	117%
Impozit pe venit	-	-	9	0%	0%	1%	-	-	-
Profit net	64	2	65	8%	0%	7%	100%	3%	103%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor Rapoartelor financiare ale ÎM RAȘ

Pentru analiza structurală a componentelor rezultatului financiar – veniturile și cheltuielile întreprinderii s-a suprapus datele prezentate în documentele enumerate la începutul punctului dat. În rezultat s-a identificat următoarele situații:

- În anexa 5 a Raportului financiar, veniturile întreprinderii sunt reprezentate ca fiind formate 100% din activitatea cu codul 41000 conform CAEM - Captarea, epurarea și distribuția apei, ceea ce este o eroare de reprezentare a evidenței contabile. Conform descifrărilor solicitate de echipa de experți sub forma unui chestionar, descifrările veniturilor au fost prezentate în funcție de 3 centre de venit: Apă, Canalizare, Salubritate.
- Prin suprapunerea valorii veniturilor, pentru anul 2012, din Raportul financiar (Tabelul 47) și descifrările contului 611. 3 „Venituri de la prestarea serviciilor” diferența este de 14 906 lei pentru anul 2011 și 1 541 lei pentru anul 2012:

Venit din vânzări din:	2011	2012
Raport financiar	880,238	1,002,338
Descifrare cont 611.1	895144	1,003,879
<i>diferența</i>	<i>-14,906</i>	<i>-1,541</i>



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

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

3. În încercarea de descifrare a veniturilor din vânzări după datele prezentate în chestionar anual, lunar pentru 3 direcții de activitate – compararea sumei acestora cu veniturile din Raportul financiar definește, de asemenea o diferență:

	2010	2011	2012
Venit din vânzări din Raport financiar	791,918	880,238	1,002,338
Venit pe direcții de activitate, din chestionar, fără TVA ²⁵ :	804,200	1,023,435	959,221
<i>Apă</i>	316,800	378,600	445,502
<i>Canalizare</i>	137,800	142,683	139,692
<i>Salubritate</i>	349,600	502,152	374,027
<i>diferența, fără TVA</i>	<i>-12,282</i>	<i>-143,197</i>	<i>43,117</i>
Venit pe direcții de activitate, din chestionar, cu TVA ⁴ :	738,300	936,295	936,343
<i>Apă</i>	300,200	360,200	468,632
<i>Canalizare</i>	120,217	130,483	128,348
<i>Salubritate</i>	317,883	445,612	339,363
<i>diferența, cu TVA</i>	<i>53,618</i>	<i>-56,057</i>	<i>65,995</i>

Pentru analiza viitoare, se consideră ca viabile valorile prezentate în chestionar prin următoarele argumente:

1. Valoarea veniturilor din Raportul financiar este nesigură, fiind identificată ca sume diferite din trei surse, ex⁴. anul 2012: Raport financiar – 1 002 338 lei, Descifrarea contului - 1,003,879 lei, chestionar total cele trei direcții – 959 221 lei.
2. Datele prezentate în chestionar au fost completate în baza rapoartelor interne ale întreprinderii existente în contabilitate, ceea ce implică o credibilitate mai mare comparativ cu rapoartele financiare, în special în condițiile în care metoda de evidență contabilă este preponderent manuală, ceea ce poate implica și erori umane.

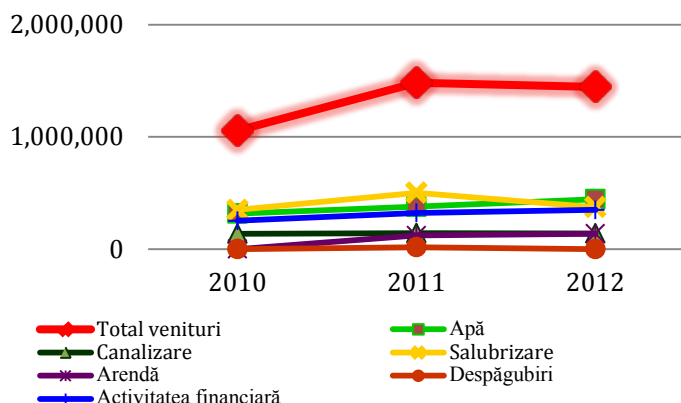
3.6.2.3. Analiza veniturilor

Veniturile din activitatea operațională a întreprinderii se formează din prestarea serviciilor comunale pe următoarele direcții, conform Clasificatorului Activităților din Economia Moldovei (CAEM):

- I. Captarea, epurarea și distribuția apei – codul 41000
- II. Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate; asanare, salubritate și activități similare - codul 90000

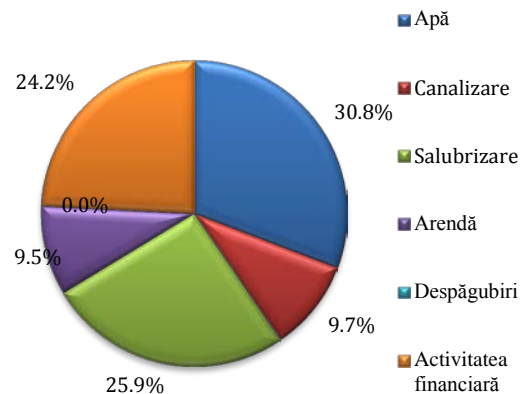
Din analiza datelor din Tabelul 47 rezultă că întreprinderea înregistrează venituri și din activitatea de arendă, din activitatea financiară, etc. Prin urmare, valoarea totală a veniturilor întreprinderii atinge valoarea de 1 446 286 lei în anul 2012.

Figura 32. Evoluția structurală a veniturilor întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 31. Structura veniturilor, 2012



²⁵ Ipoteza TVA – se consideră ca datele privind veniturile prezentate în chestionar includ TVA pentru Agenții economici și Instituțiile publice, care pentru suprapunerea cu valoarea veniturilor din Raportul financiar trebuie excluse.

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

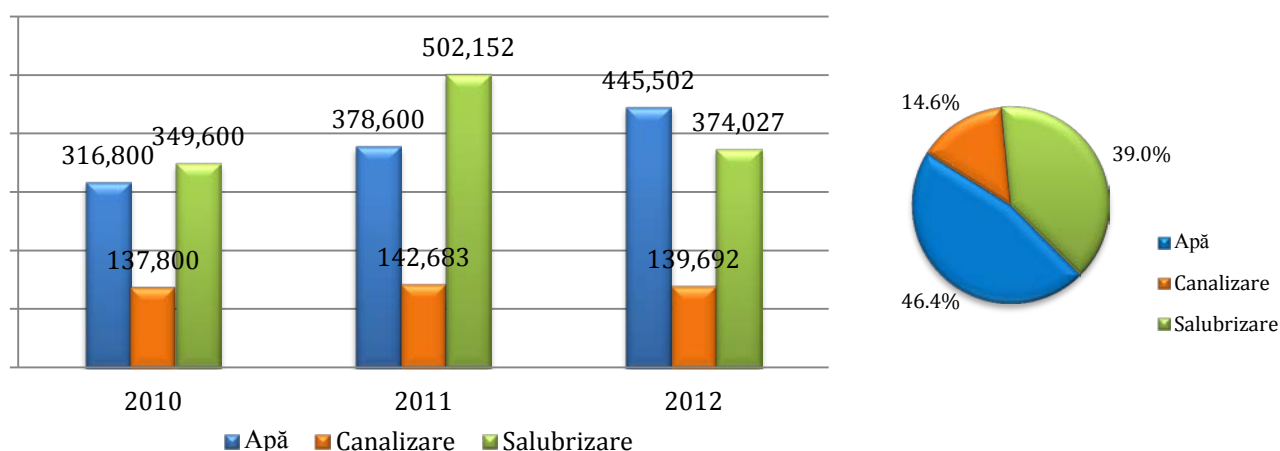
Valoarea totală a veniturilor întreprinderii s-a majorat cu 40% în anul 2011 fiind influențată de activitatea de salubritate (34%), aprovizionare cu apă (26%) și activitatea financiară (22%). În anul 2012, se observă o ușoară scădere a valorii veniturilor totale, influențată de scăderea veniturilor din activitatea de salubritate (-8%) și susținută de majorarea veniturilor din activitatea de aprovizionare cu apă (+5%), activitatea financiară (+2%), activitatea de arendă (+1%).

Conform datelor din Figura 31, veniturile întreprinderii se formează în principal din:

- ☒ Aprovizionare cu apă și canalizare – 40%
- ☒ Salubritate – 26%
- ☒ Activitatea financiară – 24%.

Din activitatea operațională, veniturile întreprinderii se formează din apă și canalizare și salubritate. Din moment ce pentru activitatea de salubritate nu se duce evidența cantitativă a DMS colectate, analiza comparativă a acestor trei direcții de activitate este posibilă doar din punct de vedere a valorii:

Figura 33. Evoluția structurală a veniturilor operaționale a întreprinderii

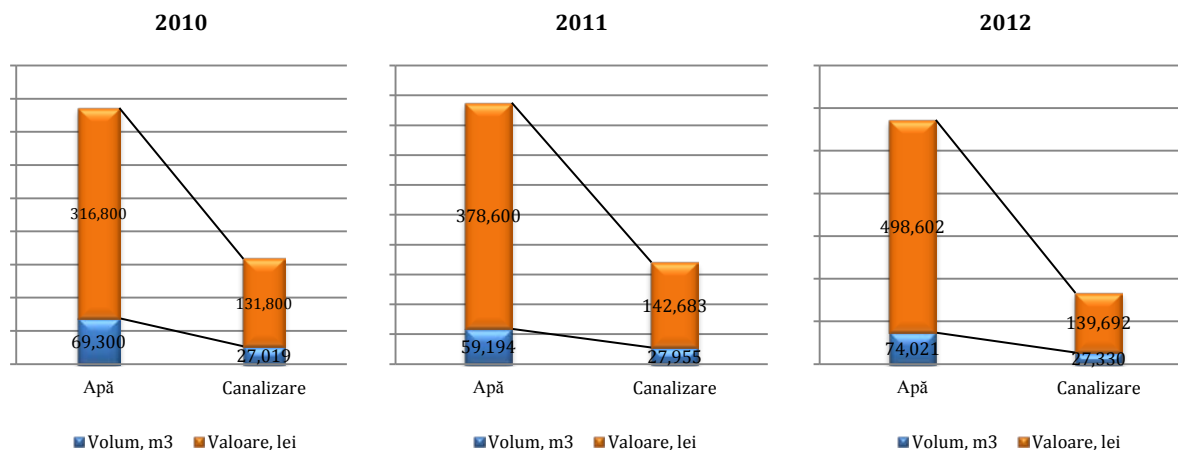


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Activitatea de apă și salubritate dețin ponderi în limita de 40% din valoarea veniturilor operaționale. În evoluție, veniturile din activitatea de aprovizionare cu apă au un trend exclusiv crescător, activitatea de canalizare a determinat o ușoară scădere a veniturilor în anul 2012, cu 3%. Activitatea de salubritate se definește cu cel mai fluctuant ritm de creștere al veniturilor – în anul 2011 arătând o majorare de 43%, iar în anul 2012 o scădere a valorii veniturilor cu 25%.

Din direcțiile de apă și canalizare, cea mai mare pondere o deține activitatea de aprovizionare cu apă, atât din punct de vedere cantitativ cât și valoric.

Figura 34. Evoluția veniturilor din activitatea de apă și canalizare, cantitativ și valoric, 2010-2012

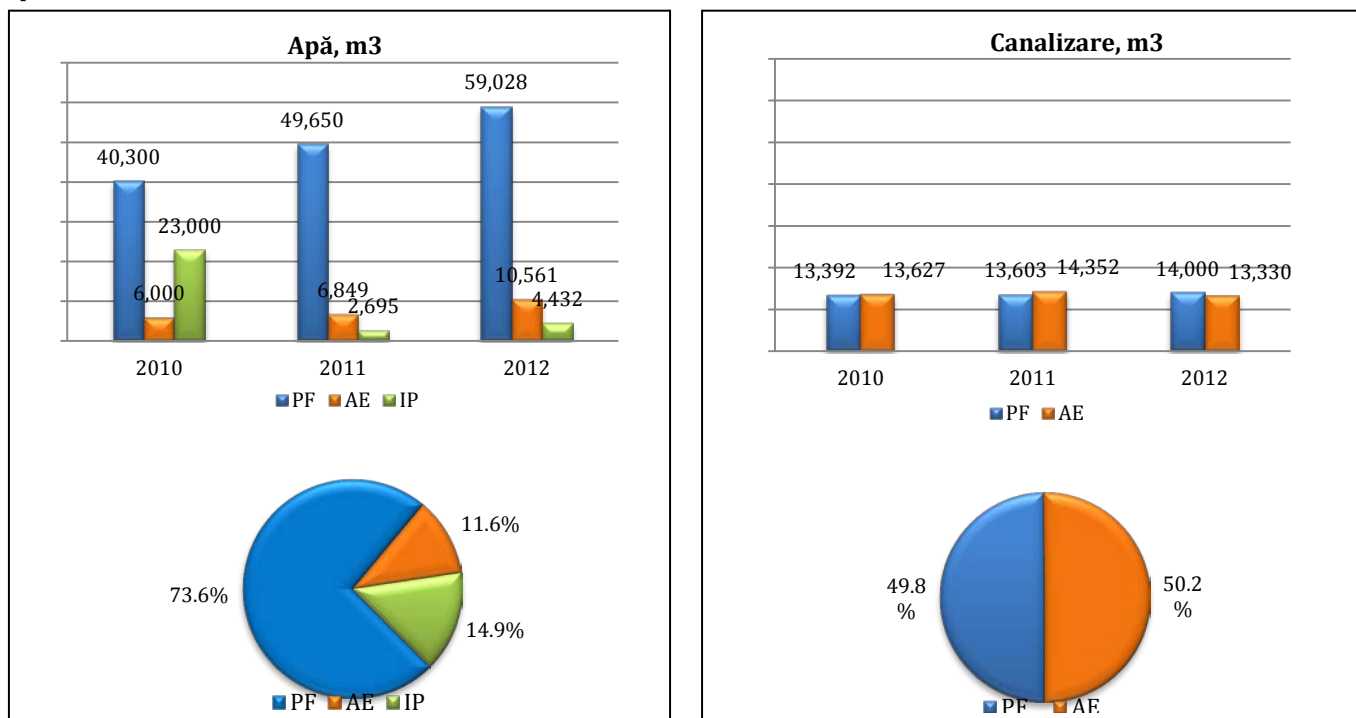


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Preponderența valorică a veniturilor din prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă este explicată și prin politica tarifară promovată de întreprindere (Tabelul 21).

Din punct de vedere al cantității de servicii prestate pe tipuri de consumatori, cel mai mare volum de servicii se prestează la serviciile de aprovizionare cu apă potabilă pentru persoanele fizice.

Figura 35. Informație cu privire la structura cantitativă a veniturilor din activitatea de apă și canalizare pe tipuri de consumatori, 2010-2012

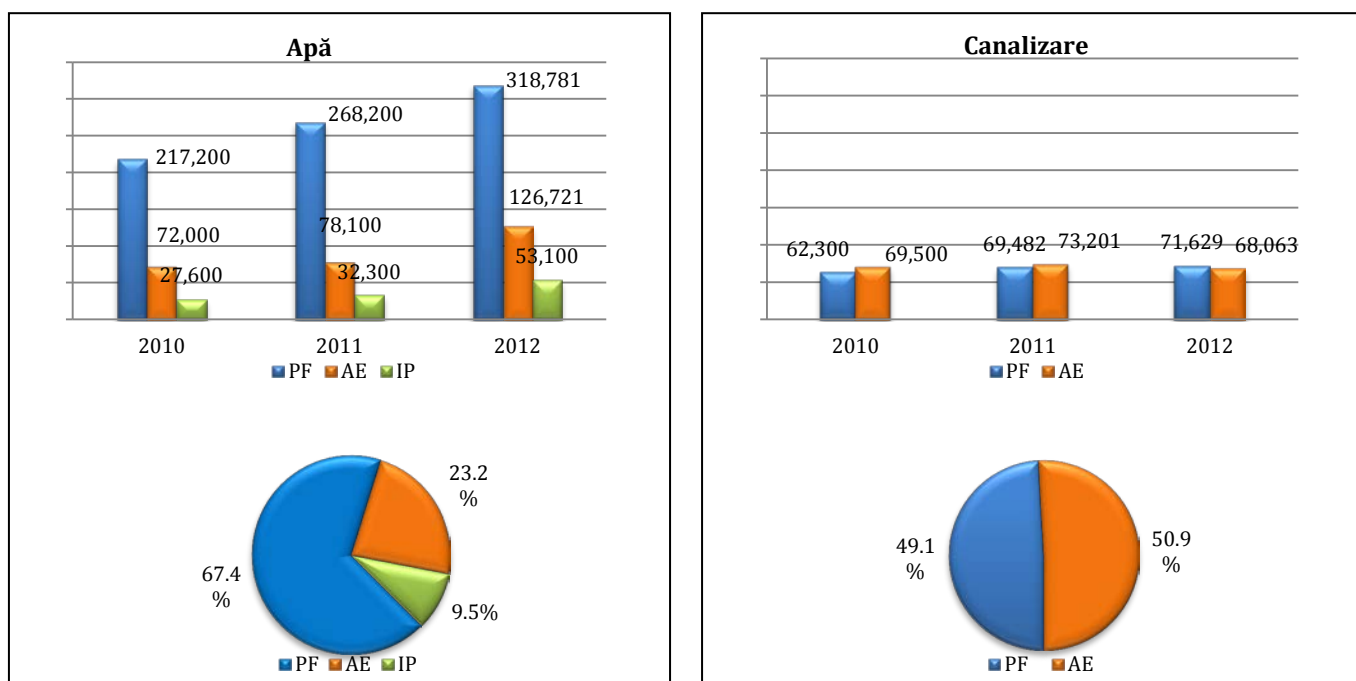


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Pentru activitatea de canalizare, atât persoanele fizice cât și agenții economici, inclusiv instituțiile publice, generează aproximativ aceeași cantitate de apă reziduală.

Aproximativ aceeași corelație se păstrează și la structura valorică a veniturilor.

Figura 36. Informație cu privire la structura valorică a veniturilor din activitatea de apă și canalizare pe tipuri de consumatori, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Constatări și recomandări

- Evidența contabilă a veniturilor întreprinderii este realizată cu rezerve de corectitudine.
- +/- Veniturile întreprinderii sunt formate atât din prestarea serviciilor de utilități publice cât și din activitatea financiară, arendă, etc. Cota ridicată a veniturilor din activitatea financiară (cca. 24%) prezintă o latură sensibilă pentru veniturile întreprinderii, prin faptul că sunt unice sau periodice și nu depinde în totalitate de capacitatea internă a întreprinderii.
- + Veniturile operaționale a întreprinderii sunt formate în proporție de 61% din activitatea de prestare a serviciilor de apă și canalizare și 39% din activitatea de colectare a Deșeurilor menajere solide.
- + Cea mai mare parte a veniturilor întreprinderii din apă și canalizare sunt formate, atât cantitativ cât și valoric din prestarea acestora categoriei de consumatori – persoane fizice.

Se recomandă:

- Perfecționarea evidenței contabile a veniturilor întreprinderii
- Ținerea evidenței volumului de Deșuri menajere solide colectate

3.6.2.4. Analiza consumurilor și cheltuielilor

Cheltuielile din activitatea operațională a Întreprinderii, care apar în rezultatul activității economico-financiare nefiind legate nemijlocit de procesul de producție sunt:

- Cheltuieli operaționale
- Cheltuieli generale și administrative

Cheltuieli comerciale la ÎM nu sunt înregistrate și, de aceea, în continuare vom analiza acele categorii de cheltuieli enumerate mai sus.

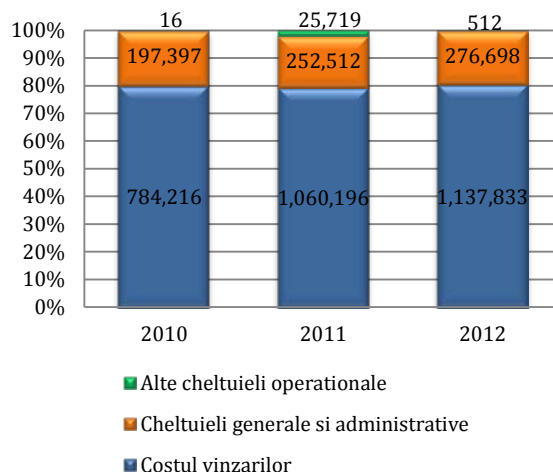
Cea mai mare pondere în cheltuielile totale a întreprinderii o deține costul vânzării cu o cotă de aprox. 80% (Figura 37).

În cei trei ani de analiză cota costurilor directe are un trend relativ constant, în mediu fiind de 21%.

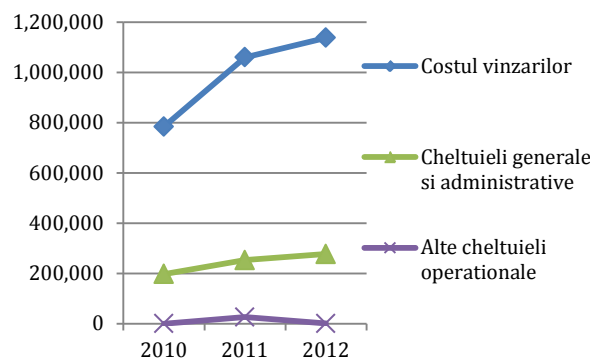
Cheltuielile generale și administrative s-au majorat cu 40% în anul 2012 comparativ cu anul 2010.

Trendul evoluției cheltuielilor întreprinderii municipale este relativ același pentru ambele categorii de costuri. Pe parcursul evoluției, cheltuielile generale și administrative păstrează același decalaj mediu de 30%.

În evidența contabilă, întreprinderea prezintă costul vânzării ca raportat primordial la activitatea de prestare a serviciilor de utilități publice. Celelalte servicii generatoare de venituri poartă o conotație mai mult de servicii care nu implică costuri operaționale. În cazul serviciilor de deservire tehnică costurile suportate de întreprindere sunt formate din remunerarea muncii și costurile suplimentare de asigurare și ex. vechimea în muncă, etc.

Figura 37. Structura costurilor totale a ÎM.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 38. Evoluția costurilor totale a ÎM.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Cheltuielile operaționale directe

Din moment ce în Raportul financiar al întreprinderii, structurarea costului vânzării nu s-a prezentat pe tipurile de servicii în parte, s-a solicitat suplimentar descifrarea contului 811.1 și 811.2 de unde au fost calculate structura și valoarea costului vânzării separat pe activitatea de apă și canalizare (Figura 39).

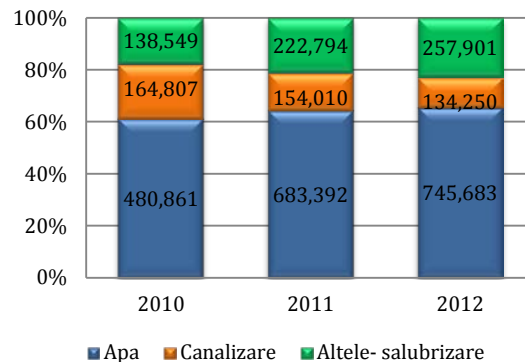
Costul vânzării pentru activitatea de apă crește în ultimii doi ani, cu 42% în anul 2011 și doar cu 9% în anul 2012. Costul vânzării pentru activitatea de canalizare se micșorează în cei trei ani de analiză.

Din valoarea cumulativă a costului vânzării pentru direcția de apă și canalizare, costurile pentru prestarea serviciilor de apă potabilă dețin o pondere de 84% și respectiv activitatea de canalizare de 16%, calculat pentru anul 2012.

Din valoarea totală a costului vânzării prezentat în Anexa 2 a Raportului financiar, deducerea costurilor separate pe apă și canalizare, se rezultă cu o diferență de cost, care conform principiilor de repartizare a direcțiilor ce formează veniturile întreprinderii - se consideră a fi activitatea de salubritate. Evidența contabilă a întreprinderii nu permite formarea unei concluzii augmentate și exacte în acest sens.

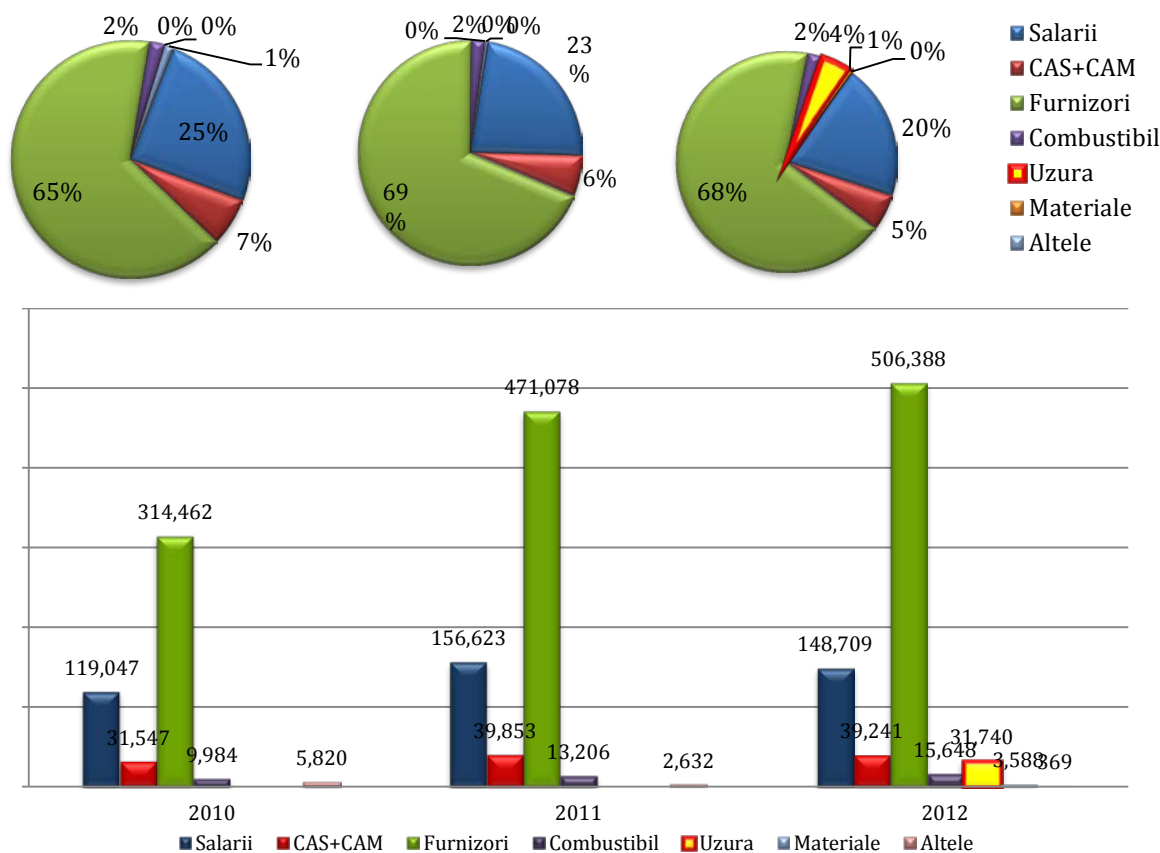
Pentru analiza modificărilor realizate în structura costului vânzării pe direcții de activitate, se prezintă mai jos structura costului vânzării pentru direcțiile de apă și canalizare.

Figura 39. Structura costului vânzării pe apă și canalizare, 2010 - 2012.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Figura 40. Evoluția structurii costului vânzării pentru activitatea de aprovizionare cu apă potabilă, 2010-2012

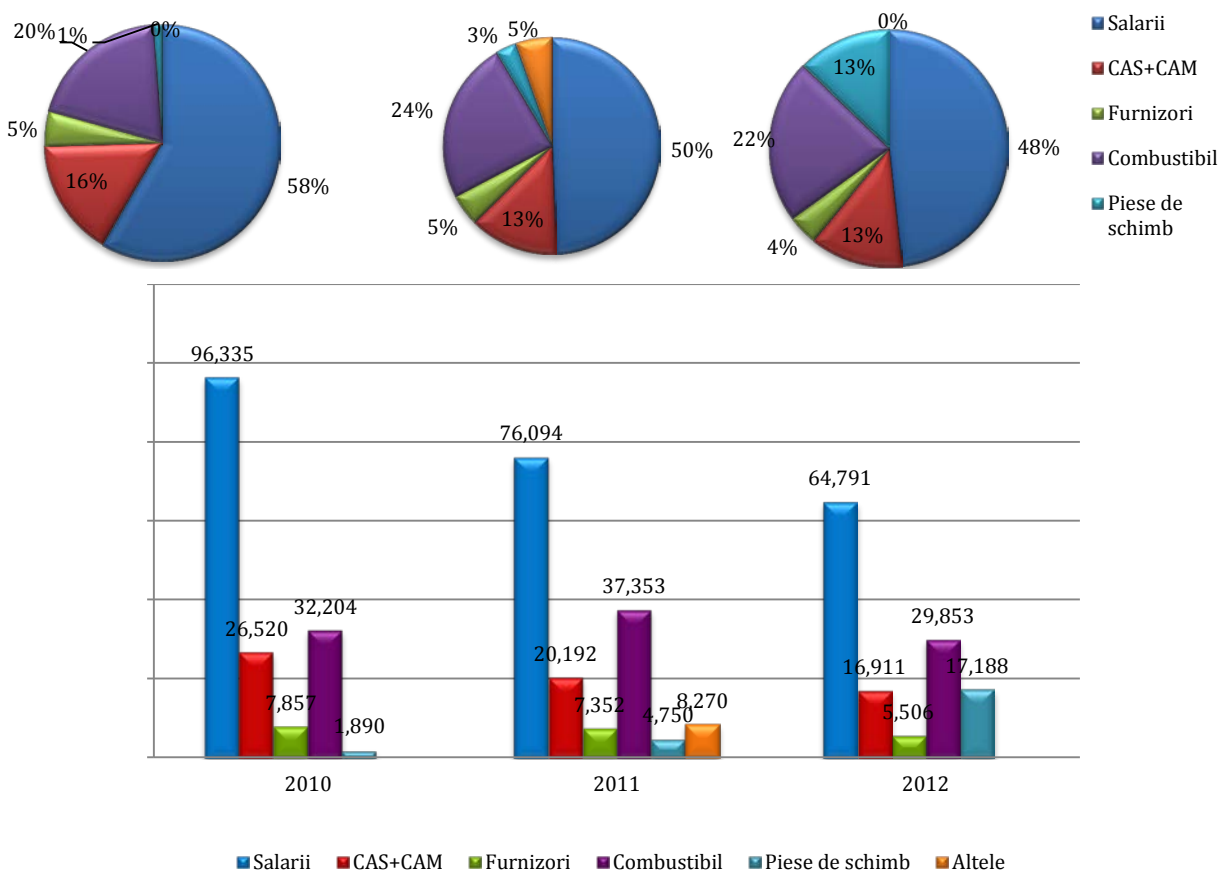


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Cea mai mare pondere în formarea costului vânzărilor activității de aprovizionare cu apă potabilă o deține plățile pentru furnizori, urmată de plățile pentru salarii, care denotă o ușoară descreștere. Majorarea costului vânzărilor pentru anul 2012 a fost influențată și prin faptul că a fost introdusă în structură și uzura calculată infrastructurii pentru aprovizionare cu apă potabilă. Prin urmare, în anul 2012 în structura costului vânzărilor pentru activitatea de aprovizionare cu apă potabilă apare calcularea uzurii, pe când în Bilanțul contabil al întreprinderii valoarea uzurii nu majorează cu calculul anual.

Costul vânzărilor pentru activitatea de canalizare este în continuă diminuare, influențată de următoarea structură:

Figura 41. Evoluția structurii costului vânzărilor pentru activitatea de canalizare, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

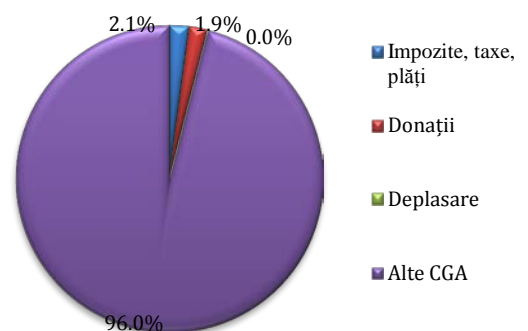
Costul vânzărilor de activitatea de canalizare este dependent în proporție de 50% de costurile privind remunerarea muncii. Scăderea valorii cotelui serviciilor de canalizare (Figura 39) este influențată de diminuarea costurilor privind salariilor și a asigurărilor sociale și medicale. O majorare importantă o definește cheltuielile aferente pieselor de schimb, de peste 9 ori în trei ani de analiză, ceea ce reflectă starea precară a infrastructurii pentru direcția de canalizare.

Cheltuieli generale și administrative (CGA)

Cheltuielile general și administrative influențează negativ rezultatul din activitatea economico-financiară a întreprinderii, în special în condițiile în care în ultimii doi ani întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională.

În mediu pe trei ani de analiză, valoarea cheltuielilor general și administrative constitui cca. 30% din

Figura 42. Structura CGA, mediu 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

valoarea vânzărilor. Ritmul de majorare a acestei categorii de cheltuieli a fost cu 17% mai mare decât tempoul de majorare a veniturilor înregistrate din vânzări pentru anul 2011, pentru ca în anul 2012 veniturile din vânzări să depășească ritmul de creștere a CGA cu 4%.

Cheltuielile general și administrative s-au majorat în anul 2012 cu 40% comparativ cu anul 2010 (Figura 43) față de majorarea veniturilor din vânzări cu 27% pentru aceeași perioadă (Tabelul 47).

Cea mai mare pondere în structura cheltuielilor general și administrative o dețin alte CGA. Din moment ce descifrarea conturilor privind cheltuielile general și administrative nu au fost prezentate, se poate presupune că cheltuielile de întreținere a personalului administrativ (salarii, asigurări, etc.) au fost prezentate la subcontul 713.9 – Alte CGA.

Conform statului de personal și schema de salarizare, sunt prevăzute 6,5 funcții, fondul de salarizare anual al căruia este de 201 600 lei, pentru anul 2013.

3.6.2.5. Analiza rezultatului operațional pe direcții de activitate

Din moment ce în punctul 3.6.2.2 a fost analizat modalitatea de evidență contabilă a veniturilor și costurilor și alegerea modalității de analiză a veniturilor și costurilor pe structura direcțiilor de activitate din punctele 3.6.2.3 și 3.6.2.4, în acest punct se va analiza rezultatul operațional pentru fiecare direcție de activitate, considerând că diferența dintre costul vânzărilor din Anexa 2 a Raportului financiar și valoarea costurilor pentru apă și canalizare sunt definite pentru activitatea de salubritate.

Tabelul 48. Rezultatul operațional pentru direcția de aprovizionare cu apă potabilă, 2010-2012

Apă	UM	2010	2011	2012
Volumul apei facturate	mii m3	69,300	59,194	74,021
PF	mii m3	40,300	49,650	59,028
AE	mii m3	6,000	6,849	10,561
IP	mii m3	23,000	2,695	4,432
Venituri	lei	316,800	378,600	498,602
PF	lei	217,200	268,200	318,781
AE	lei	72,000	78,100	126,721
IP	lei	27,600	32,300	53,100
Cheltuieli apă, 711	lei	480,861	683,392	745,683
Profit brut	lei	-164,061	-304,792	-247,081
Marja brută	%	-52%	-81%	-50%

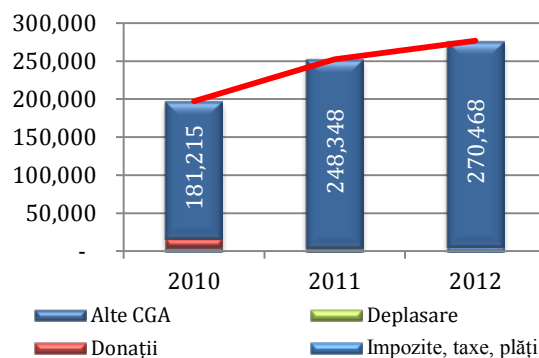
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Rezultatul operațional din prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă potabilă este negativ, cheltuielile directe depășesc de 2 ori valoarea veniturilor.

Tabelul 49. Rezultatul operațional pentru direcția de canalizare, 2010-2012

Canalizare	UM	2010	2011	2012
Volumul apei uzate facturate	mii m3	27,019	27,955	27,330
PF	mii m3	13,392	13,603	14,000
AE		13,627	14,352	13,330

Figura 43. Evoluția CGA, 2010-2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Canalizare	UM	2010	2011	2012
Venituri	lei	131,800	142,683	139,692
PF	lei	62,300	69,482	71,629
AE	lei	69,500	73,201	68,063
Cheltuieli canalizare, 711	lei	164,807	154,010	134,250
Profit brut	lei	-33,007	-11,327	5,442
Marja brută	%	-25%	-8%	4%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

În anul 2012 activitatea de canalizare a înregistrat o marjă burtă pozitivă, de 4%, cu o majorare de peste 15 ori față de anul 2010. rezultatul operațional pozitiv a fost înregistrat prin echilibrarea costurilor directe, dar și în condițiile în care s-au diminuat și veniturile din această direcție.

Tabelul 50. Rezultatul operațional pentru direcția de salubritate, 2010-2012

Salubritate	UM	2010	2011	2012
Volumul DMS colectate	mii m3	nu se duce evidența cantitativă		
PF	mii m3			
AE				
Venituri	lei	349,600	502,152	374,027
PF	lei	159,300	162,910	166,044
AE	lei	190,300	339,242	207,983
IP	lei			
Cheltuieli salubritate, 711	lei	138,549	222,794	257,901
Profit brut	lei	211,051	279,358	116,126
Marja brută	%	60%	56%	31%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM RAȘ

Activitatea de salubritate este cea mai profitabilă din cele trei direcții de bază, însă în anul 2012, marja brută de activitate este în descreștere cu 51%.

Din analiza rezultatului operațional pentru toate cele trei direcții, cea mai mare atenție trebuie acordată perfecționării activității de alimentare cu apă potabilă. În măsura în care veniturile din aprovizionarea cu apă potabilă sunt singura categorie de venituri care au un trend continuu crescător, costurile pentru prestarea serviciilor sunt cele mai mari. În concluzie, este necesar de optimizat costurile pentru direcțiile de apă și canalizare cu priorizarea direcției de aprovizionare cu apă potabilă.

3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiar

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

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM „Gospodăria Locativ Comunală Ialoveni”, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiar:

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

În continuare vom analiza componentele indicatorilor financiar.

Analiza indicatorilor de profitabilitate

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

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

Tabelul 51. Analiza indicatorilor de profitabilitate

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	1.0%	-20.4%	-13.5%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-24.0%	-36.3%	-27.5%
Marja profitului net (MPN)	8.0%	0.2%	6.5%
Marja costului vânzării (MCV)	99.0%	120.4%	113.5%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	1.2%	0.0%	1.3%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

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

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

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

În cazul ÎM RAȘ, *marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv pentru anul 2010, iar pe parcursul anilor 2011-2012 pierderi din activitatea operațională.*

Marja Profitului din Activitatea Operațională (MPAO) – prezintă nivelul profitului întreprinderii în urma activității operaționale, și este calculat după formula:

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

Acest indicator la ÎM, pe parcursul perioadei analizate, înregistrează o valoare negativă. În mare parte acest indicator este influențat de cheltuielile mari (comparativ cu nivelul de activitate) referitor la întreținerea aparatului administrativ.

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

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

Cu cât marja profitului net este mai ridicată, cu atât se consideră că întreprinderea a avut o activitatea mai bună în acea perioadă. *În cazul ÎM acest indicator este pozitiv, dar susținut de activitatea financiară a întreprinderii care înseamnă participare la proiecte, ceea ce implică periodicitate și nu presupune performanța resurselor interne.*

Marja costului vânzării arată eficiența gestiunii costurilor pentru formarea veniturilor:

$$MCV = \frac{\text{Costul vânzării}}{\text{Vânzări nete}} * 100$$

În mare parte costul vânzării depășește veniturile înregistrate, ceea ce conduce la înregistrarea pierderilor din activitatea operațională.

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

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

Deoarece *întreprinderea înregistrează profit net în valori limitate, rentabilitatea activelor este redusă.*

Analiza indicatorilor de lichiditate

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

Tabelul 52. Analiza indicatorilor de lichiditate

	2010	2011	2012
Rata lichidității generale (imediată (quick ratio)) (1.20-2.0)	1.01	0.86	1.27
Rata lichidității intermediare (curentă, acid test) (0.6-1.0)	0.74	0.66	0.87
Rata lichidității totale (de acoperire) (0.2-0.3)	0.03	0.01	0.02

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

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

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

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,2-2,0.

O valoare sub nivelul admis indică un risc financiar ridicat asociat cu faptul că Întreprinderea nu are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente din valorificarea activelor curente. După diminuare în perioada 2010-2011, în anul 2012, capacitatea întreprinderii de a-și acoperi datoriile curente din activele curente depășește ușor limita de jos a indicatorului.

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

$$Rli = \frac{\text{Creanțele pe termen scurt} + \text{Investiții pe termen scurt} + \text{Mijloace bănești}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Intervalul considerat ca satisfăcător pentru rata lichidității rapide este de 0,6-1,0.

Conform calculelor efectuate la ÎM și prezentate în **Tabelul 52** *rata lichidității intermediare la finele anului 2010 înregistrează o valoare ce se află în intervalul satisfăcător.*

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

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

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3. În cazul ÎM *nivelul ratei lichidității absolute este foarte jos*, deoarece Întreprinderea are insuficiente mijloace bănești la sfârșitul perioadei de raportare pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În **Tabelul 53** sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 53. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a creanțelor (cumpărători)	zile	42.6	41.4	39.9
Viteza de rotație a datoriilor (furnizori)	zile	34.0	37.2	34.1
Viteza de rotație a activelor	ori	0.14	0.16	0.18

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

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

Valoarea medie de rotație a creanțelor este în medie de 41 zile. Această situație corespunde gradului de achitare. Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

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

Nivelul de încasare al creanțelor este unul pozitiv și prin faptul că la finele anului financiar creanțele care se înregistrează nu ajung ca termenul acestora să fie mai mare de 1 an. Personale responsabile de colectare, din cadrul întreprinderii, dau dovadă de o responsabilitate mare și rezultatul lor este bun măsurat prin nivelul de încasare a vânzărilor.

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

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

Viteza de rotație a datoriilor creditoare ne indică că în decurs de 35 zile întreprinderea își onorează obligațiunile comerciale pe termen scurt. În această situație se creează o corelație între viteza de încasare a creanțelor și viteza de plată a datoriilor față de furnizori. Ceea ce înseamnă că întreprinderea aplică legitatea de echilibru a managementului financiar.

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

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

Conform calculelor efectuate și prezentate în tabelul de mai sus, viteza de rotație a activelor este de 0,14-0,18 ori. Acest indicator nu are o normă optimală stabilită, însă cu cât numărul de rotații este mai mare cu atât activitatea este mai eficientă, deoarece cu același volum de active, se poate obține vânzări mai mari.

Analiza rentabilității

Rentabilitatea caracterizează întreprinderea din punct de vedere al gradului de înregistrare a veniturilor la capitalul investit. Conform analizei rezultatelor activității, Întreprinderea municipală este caracterizată de un nivel scăzut de rentabilitate în rezultatul pierderilor nete înregistrate din activitatea operațională.

Rentabilitatea capitalului propriu este egală cu 1% în anii 2010 și 2012, iar în anul 2011, acest indicator a înregistrat valoarea de 0%, ceea ce arată lipsa eficiența întreprinderii din punct de vedere al fondatorilor.

Analiza pragului de rentabilitate

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

Tabelul 54. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2010	2011	2012
Pragul de rentabilitate	Lei	2,785,837	-	-
„Intervalul de siguranță”	%	-252%	-	-
Influența volumului vânzării	%	-	0.35	-0.55
Influența cheltuielilor fixe	%	-	-1.07	0.31
Influența tarifelor	%	-	8.77	8.32

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

În tabelul de mai sus s-a calculat pragul de rentabilitate care reprezintă valoarea vânzărilor ce trebuiau atinse în perioada respectivă pentru ca Întreprinderea să nu înregistreze pierderi. Prin înregistrarea pierderilor din activitatea operațională a făcut imposibilă calcularea pragului de rentabilitate pentru perioada 2011-2012.

Intervalul de siguranță negativ ne reflectă cu câte % era necesar de majorat vânzările pentru a atinge pragul de rentabilitate.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- ◀ volumul vânzării
- ◀ cheltuielile fixe
- ◀ tarife

Influența acestor factori asupra modificării intervalului de siguranță prin explicarea faptului de ce întreprinderea nu a atins pragul de rentabilitate, pentru ultimul an de analiză, arată următoarele cauze:

- ▶ volumul vânzărilor sunt cu 55% mai jos de valoarea necesară de acoperire a cheltuielilor totale.
- ▶ cheltuielile fixe sunt mai mari cu 31% comparativ cu valoarea necesară pentru susținerea aceleiași valori de vânzări
- ▶ tarifele la serviciile prestate trebuiau să fie mai mari cu 8,32%

Concluzii și Recomandări:

Întreprinderea generează pierderi cauzate de trei factori de influență, de aceea se recomandă revizuirea acestor factori și modificare lor în funcție de posibilități.

Analiza riscului de faliment

Riscul de faliment reprezintă capacitatea întreprinderii de a face față tuturor obligațiilor de plată angajate anterior și ajunse la scadență. Analiza riscului de faliment se va efectua după modelul Altman, care se bazează pe următoarea funcție:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 3,3 \cdot X_2 + 1,4 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5$$

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

Tabelul 55. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

Coef.	Factor	Indicator	Formula de calcul	UM	2010	2011	2012
1,2	X1	Gradul de mobilizare al activelor	capital circulant / total activ	ori	0.03	0.03	0.03
3,3	X2	Rentabilitatea activelor	(Profit (pierdere) din vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	-	-0.08	-0.07
1,4	X3	Gradul de autofinanțare	(Capitalul de rezervă+profitul nerepartizat)/total active	ori	0.02	0.02	0.03
0,6	X4	Cota capitalului propriu în sursele de finanțare	Capital statutar / total pasive	ori	0.95	0.95	0.94
1	X5	Viteza de rotație a activelor	(Vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	0.14	0.16	0.18
Funcția Z					-	0.53	0.58
Probabilitatea de faliment						critic	critic

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM RAȘ

Dacă funcția Z are limitele de:

- <1,89 – situație este critică;
- 1,81 – 2,7 – risc mare;
- 2,71-2,99 – risc mediu;
- > 3 – risc de faliment nu există.

Pentru anul 2010, nu a fost posibilă calcularea riscului de faliment, din punct de vedere a metodologiei de calcul a unor indicatori prin aplicarea valorilor medii.

Situația financiară prezentată de analiza în dinamică a structurii bilanțului contabil arată o probabilitate foarte înaltă a falimentului, calculat prin aplicarea Modelului Z (Altman). Cu o valoare de 0,5, starea financiară a întreprinderii se aplică categoriei I e risc (foarte mare – situație critică).

ANEXE

Anexa 1. Costul serviciilor suplimentare prestate de ÎM "Regia Apă" Șoldănești

№	Denumirea serviciilor		Tarif	
			Populație	Agenți economici
1.	Conectare la traseul central de apă		200 lei ¹	300 lei ¹
2.	Conectare la traseul de canalizare		200 lei ¹	300 lei ¹
3.	Sigilarea contorului de apă		45 lei	65 lei
4.	Reconectarea la traseul central de apă ²		250 lei	350 lei
5.	Sigilarea contorului ³		150 lei	200 lei
6.	Schimbarea robinetului		80 lei	
7.	Schimbarea unei porțiuni de traseu		120 lei/1ml	
8.	Curățirea sistemului de canalizare	< 20 ml	100 lei	200 lei
		> 20 ml	Calcul individual	
9.	Schimbarea contorului		100 lei	180 lei
10.	Întocmirea și eliberarea avizului de racordare la apă și canalizare, perfectarea condițiilor tehnice		gratuit	
11.	Coordonarea privind amplasarea rețelelor existente		gratuit	
12.	Servicii de frezare a ierbii cu amenajarea teritoriului prelucrat		10 lei/m ²	15 lei/m ²
13.	Lucrări efectuate cu excavatorul VOLVO BL71		300 lei ⁴ /ora ⁵ sau 30 lei/m ³	
14.	Lucrări efectuate cu încărcătorul JCB 416 HT		300 lei ⁴ /ora ⁵	
15.	Lucrări efectuate cu buldozerul Shantui SD22		400 lei ⁴ /ora ⁵	
16.	Lucrări efectuate cu tractorul KAT 1304, MTZ 80, MTZ 1221.2		200 lei ⁴ /ora ⁵	
17.	Evacuarea deșeurilor cu tractorul cu remorcă	Cu încărcare	200 lei/remorca	300 lei/remorca
		Fără încărcare	50 lei/remorca	75 lei/remorca
18.	Curățirea haznalelor particulare cu asenizatorul	Pentru haznale obișnuite	150 lei/m ³	250 lei/m ³
		Pentru haznale mari sau greu accesibile	300 lei/oră + cheltuieli deplasare ⁶	450 lei/oră + cheltuieli deplasare ⁶
19.	Servicii de transport		6 - 15 lei/km	

¹ fără materiale și lucrări de săpătură

² în urma deconectării din vina consumatorului

³ desigilat din vina consumatorului

⁴ cu combustibilul comandatarului

⁵ de lucru sau staționare

⁶ cheltuielile pentru deplasare sunt determinate pentru fiecare caz în parte

Sursa: Decizia Consiliului orașenesc Șoldănești nr. 9/13 din 13.12.2013

Anexa 2. Date recomandate a fi anexate la cererea de branșare

- dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat
- planul de situație a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu referire la străzi și drumuri
- baza topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și subterane existente, cu indicarea hotarelor de suprafață ale terenului
- destinația obiectivului, înălțimea și numărul de etaje ale obiectivului, care urmează să fie branșat
- datele despre numărul locatarilor
- bilanțul consumului de apă și evacuării apelor uzate, cu indicarea felurilor de folosire a apei și (sau) evacuarea apelor uzate, consumului zilnic de apă și (sau) de ape uzate, a debitului calculat al apei pentru necesitățile stingerii incendiilor
- componența fizico-chimică a apelor uzate ce urmează a fi evacuate în sistemul public de canalizare
- presiunea necesară a apei în branșament
- existența surselor proprii de apă sau folosirea surselor de apă ale altor consumatori, capacitatea lor, dotarea lor cu mijloace de măsurare, precum și referitoare la calitatea, volumul de folosire

Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

Anexa 3. Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate

- locul branșării rețelelor clientului la rețelele publice ale sistemului de alimentare cu apă și/sau canalizare (adresa, numerele căminurilor, camerelor, materialul tuburilor)
- cerințele tehnice speciale față de instalațiile și construcțiile pentru branșare
- presiunea piezometrică a apei în punctul de branșare la rețea și diametrul ei
- consumul autorizat (coordonat) al volumelor de apă și regimul furnizării ei (inclusiv pentru stingerea incendiilor)
- profilurile rețelelor de apă și canalizare, cu indicarea tuturor cotelor, pantelor necesare, diametrelor, lungimilor, materialului, etc.
- cerințele față de amplasarea și montarea obligatorie a instalațiilor de contorizare și a mijloacelor de măsurat (contoarelor) a apei potabile și/sau a apelor uzate, argumentarea și tipurile contoarelor proiectate
- cotele rigolelor pentru conductele sistemelor publice de canalizare în punctul racordării, diametrul și materialul țevilor, condițiile racordării
- volumul autorizat (coordonat) al apelor uzate, cerințele față de componența lor și regimul de evacuare
- cerințele față de dispozitivele pentru prelevarea probelor, căminele de control

Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

Anexa 4. Cazuri de branșare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare

- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa autorizației pentru branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa condițiilor tehnice prescrise de către Întreprindere
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare executate fără proiect sau în baza unui proiect care nu a fost coordonat cu Întreprinderea sau care nu respectă prescripțiile de execuție ale Întreprinderii
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa procesului-verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare
- Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare fără perfectarea contractelor privind furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare sau la expirarea termenului de valabilitate a contractului existent

✍ *Primele 4 puncte vor servi drept temei pentru considerarea branșării drept neautorizată doar în cazul utilizatorilor conectați după introducerea obligativității actelor respective, prin adoptarea la nivel de Întreprindere a Regulamentului de funcționare a serviciului, care ar stipula acest aspect*

Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

Anexa 5. Cazuri de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare

- Folosirea apei prin branșamente necontorizate și prin prize de apă instalate până la contor
- Neîndeplinirea de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau evacuării apelor uzate
- Neasigurarea repetată (după avertizarea scrisă) a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare
- Neîntreprinderea, în termenele stabilite, de către consumator a măsurilor privind reparația, verificarea sau înlocuirea contorului deteriorat, precum și înlocuirea contoarelor ce nu corespund debitului real de apă sau de ape uzate
- Demontarea neautorizată a contoarelor sau schimbarea amplasării lor fără acordul furnizorului, ruperea sigiliilor aplicate pe contoare, vanele de pe țeava de ocolire a instalațiilor de contorizare, vanele de la branșamentele de apă antiincendiară, hidranții de incendiu de la rețelele interioare ale utilizatorului
- Instalarea / Schimbarea contorului fără avizul prealabil al Întreprinderii
- Deteriorarea contoarelor ca urmare a intervenției asupra lor din exterior (deteriorarea sticlei și acelor, deteriorarea cadranelor sau carcasei, înghețarea contorului, ruperea sigiliilor)
- Instalarea dispozitivelor și instalațiilor pentru falsificarea indicațiilor contorului
- Micșorarea intenționată a numărului de utilizatori*

* în cazul calculării consumului de apă conform normelor de folosire a apei aprobate de APL

Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

Anexa 6. Lista documentelor justificative recomandate a fi solicitate pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor

- cererea privind încheierea contractului
- lista obiectivelor nemijlocit branșate (sau preconizate pentru branșare) la sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare
- condițiile tehnice de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare
- documentația de proiect și de executare a rețelelor interne și externe de alimentare cu apă și canalizare
- datele despre volumul consumului de apă și evacuării apelor uzate, bilanțul consumului și evacuării apelor, în cazul folosirii apei în componența producției fabricate sau în cazul pierderii ei ireversibile în procesul de producție
- copia certificatului de înregistrare și extrasului din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor (pentru persoane juridice) / copia buletinului de identitate (pentru persoane fizice)
- actele de confirmare a dreptului de proprietate sau de folosire asupra amplasamentelor branșate
- cartea de imobil sau certificat de componență a familiei
- procesul-verbal privind gradul de pregătire a instalațiilor în vederea branșării și exploatării, care să confirme îndeplinirea de către client a tuturor cerințelor furnizorului față de instalațiile și construcțiile de branșare (documentația de proiectare și construcție, procesele-verbale de recepție a lucrărilor executate în vederea montării branșamentelor și racordurilor, spălării și dezinfectării branșamentelor de apă și a rețelelor interioare de alimentare cu apă, achitarea tuturor cheltuielilor de branșare ale furnizorului etc.)
- procesul-verbal de confirmare a corespunderii instalațiilor de contorizare ale clientului cerințelor condițiilor tehnice și pregătirii lor de exploatare
- datele privind existența și folosirea în paralel a surselor de apă proprii
- date privind componența apelor uzate evacuate în sistemul public de canalizare
- ultima factură achitată / certificat privind achitarea datoriilor pentru serviciile prestate (după caz)

Sursa: Adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008

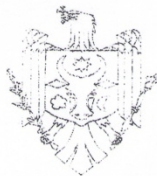
Anexa 7. Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor

- Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului
- Adresa de domiciliu (adresa juridică)
- Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă
- Prezența racordului la sistemul public de canalizare
- Număr contoare instalate, data și locul instalării
- Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate
- Data sigilării contoarelor instalate
- Data verificărilor metrologice ale contorului
- Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor
- Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)
- Consumurile lunare de apă
- Datoriile utilizatorului și perioada neachitării
- Graficul de achitare a datoriilor

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 8. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 6-3 din 04.03.2008 cu privire la aprobarea tarifului pentru evacuarea apelor reziduale pentru persoane fizice

REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL or. ȘOLDĂNEȘTI
MD-7201, or. Șoldănești, str. Păcii 8
Tel.: (272) 2-23-05; 2-54-67



РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
СОВЕТ гор. ШОЛДЭНЭШТЬ
МД-7201, г. Шолдэнешть, ул. Пэчий, 8
Тел.: (272) 2-23-05; 2-54-67

DECIZIE nr. 6-3

din 4 martie 2008

Cu privire la aprobarea tarifelor pentru evacuarea deșeurilor solide și evacuarea apelor reziduale.

În temeiul art. 14 alin (2) litera „c” al Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28 decembrie 2006, consiliul orașului Șoldănești,

DECIDE:

1. Se aprobă următoarele tarife la evacuarea deșeurilor solide și apelor reziduale livrate locatarilor de la biocurile de locuit de către Î. M. „Regie Apă Șoldănești” începând cu 1 martie 2008:
 - pentru evaluarea deșeurilor solide, pentru fiecare locatar câte 5 lei 10 bani pentru lună.
 - pentru evacuarea apelor reziduale, pentru fiecare locatar câte 5 lei 10 bani pe lună.
 - pentru evacuarea deșeurilor solide de pe străzi – 100 lei pentru 1 m³.

Președintele ședinței

Efreim Brinză

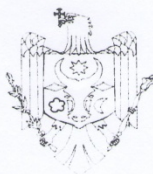
Secretarul Consiliului

Ana Covaienco

Sursa: ÎM "Regia Apa Șoldănești"

Anexa 9. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/17 din 13.12.2013 cu privire la aprobarea măsurii de calcul a volumului apelor uzate în volum egal cu volumul apei folosite pentru fiecare consumator în parte

REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL or. ȘOLDĂNEȘTI
MD-7201, or. Șoldănești, str. Păcii 8
Tel.: (272) 2-23-05, 2-54-67.



РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
СОВЕТ гор. ШОЛДЭНЭШТЬ
MD-7201, г. Шолдэнеști, ул. Пэчий, 8
Tel.: (272) 2-23-05, 2-54-67.

DECIZIE nr. 9/17

din 13.12.2013

„Cu privire la aprobarea Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia-Apa Șoldănești"

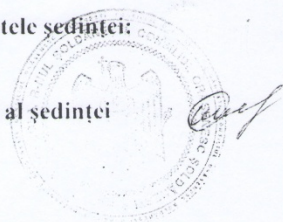
În temeiul art. 14 alin.2 lit h), alin.3 al Legii privind administrația publică locală nr. 436.XVI din 28.12.2006, art. 2 al Regulamentului-model al întreprinderii municipale aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 387 din 06.06.1994, Consiliul orașului Șoldănești

DECIDE:

1. Se aprobă Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "Regia-Apa Șoldănești". (se anexează).
2. Se aprobă modelul contractului de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate. (se anexează).
3. ÎM „Regia Apa Șoldănești” (M. Ioncu, director) va perfecta contractele de model nou, începînd cu data de 01 ianuarie 2014.
4. Volumul apelor uzate, la calculare sînt egale cu volumul apei folosite pentru fiecare consumator în parte.
5. Controlul asupra îndeplinirii prezentei decizii se pune în sarcina comisiei consultative de specialitate „Drept și disciplină”.

Președintele ședinței:

Secretar al ședinței



I. Paierle

T. Strah

Anexa 10. Decizia Consiliului orășenesc Șoldănești nr. 9/14 din 13.12.2013 cu privire la aprobarea tarifului pentru apele uzate recepționate pentru agenți economici și instituții publice

REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL or. ȘOLDĂNEȘTI
MD-7201, or. Șoldănești, str. Păcii 8
Tel. (072) 2-23-05; 2-51-67



РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
СОВЕТ гор. ШОЛДЪНЕСИТЬ
MD-7201, г. Шолдженшти, ул. Пăчии, 8
Тел. (072) 2-23-05; 2-51-67

DECIZIE nr. 9/14

din 13.12.2013

„Cu privire la modificarea și completarea Deciziei 1/15 din 01.02.2013
„Cu privire la aprobarea unor tarife pentru serviciile prestate
de Î.M. "Regia-Apa Șoldănești"”

În temeiul art. 14 alin. (2) lit. q) a Legii Republicii Moldova privind administrația publică locală nr.436-XVI din 28 decembrie 2006, Consiliul orașului Șoldănești,

DECIDE:

1. Se modifică unele tarife pentru serviciile prestate de ÎM „Regia Apa Șoldănești”, după cum urmează:

- Servicii de conectare la traseul central de apă pers. fizice – 200 lei/fără materiale și lucrări de săpătură;
- Servicii de conectare la traseul central de apă pers. juridice/instituții publice – 300 lei/fără materiale și lucrări de săpătură;
- Servicii de conectare la traseul de canalizare pers. fizice – 200 lei/fără materiale și lucrări de săpătură;
- Servicii de conectare la traseul de canalizare pers. juridice/instituții publice – 300 lei/fără materiale și lucrări de săpătură;
- Sigilarea contorului de apă pers. fizice – 45 lei;
- Sigilarea contorului de apă pers. juridice/instituții publice – 65 lei;
- Reconectarea la traseul central de apă (în urma deconectării din vina consumatorului) pers. fizice – 250 lei;
- Reconectarea la traseul central de apă (în urma deconectării din vina consumatorului) pers. juridice/instituții publice – 350 lei;
- Sigilarea contorului, desigilat din vina consumatorului pers. fizice – 150 lei;
- Sigilarea contorului, desigilat din vina consumatorului pers. juridice/instituții publice – 200 lei;
- Servicii de schimbare a robinetului – 80 lei;
- Servicii de schimbare a unei porțiuni de traseu (petru 1m/l – 120 lei);
- Curățirea sistemului de canalizare pers. fizice pînă la 20m/l – 100 lei, mai mult - calcul individual;
- Curățirea sistemului de canalizare pers. juridice/instituții publice pînă la 20m/l – 200 lei, mai mult - calcul individual;
- Servicii de schimbare a contorului pers. fizice – 100 lei;
- Servicii de schimbare a contorului pers. juridice/instituții publice – 180 lei;
- Întocmirea și eliberarea avizului de racordare la apă și canalizare, perfectarea condițiilor tehnice pers. fizice – gratuit;

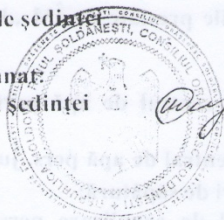
- Întocmirea și eliberarea avizului de racordare la apă și canalizare, perfectarea condițiilor tehnice pers. Juridice/instituții publice – gratuit;
- Coordonarea privind amplasarea rețelelor existente pers. fizice – gratuit;
- Coordonarea privind amplasarea rețelelor existente pers. juridice/instituții publice – gratuit;
- Tariful pentru apele uzate receptionate pentru persoanele juridice și instituțiile publice constituie - 10 lei m3.
- Servicii de frezare a ierbii cu amenajarea teritoriului prelucrat pers. fizice – 10 lei/m2
- Servicii de frezare a ierbii cu amenajarea teritoriului prelucrat pers. juridice/instituții publice - 15 lei/m2

2. Se obligă Î.M. „Regia Apa Șoldănești”, în persoana Directorului Ioncu Mihai, de a aplica noile tarife din data de 01.01.2014.
3. Controlul asupra executării prezentei decizii se pune în sarcina Comisiei de Specialitate „Activități Economico-Financiare”

Președintele ședinței

L. Paierele

Contrasemnat:
Secretar al ședinței



T. Strah

Anexa 11. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere

No	Cerințe	Absolut necesare	Necesare	De dorit
I.	Pregătire			
1.	Profesională	x		
2.	Știința managementului		x	
3.	Cunoștințe economice		x	
4.	Cunoștințe juridice		x	
5.	Cunoștințe de administrație		x	
6.	Cunoștințe de psihologie		x	
II.	Experiență			
1.	În profilul unității conduse			x
2.	De conducere		x	
III.	Calități psihologice			
1.	Inteligență generală	x		
2.	Flexibilitate a gândirii	x		
3.	Capacitate creatoare		x	
4.	Motivație cu valoare socială	x		
5.	Trăsături caracterologice pozitive	x		
6.	Calități voliționale	x		
7.	Temperament puternic echilibrat mobil			x
IV.	Comportament			
1.	Sociabilitate		x	
2.	Vorbire cursivă		x	
3.	Ținută corectă	x		
V.	Starea sănătății			
1.	Bună	x		

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 12. Fluctuația personalului, 2010-2012

Luni	2010				2011				2012			
	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv	Nr personal conform statelor	Angajări	Eliberări	Nr personal efectiv
Ianuarie	22			22	22			22	25		1	24
Februarie	22			22	22			22	25			25
Martie	22			22	22			22	25			25
Aprilie	20		2	18	22			22	25			25
Mai	22			22	22			22	25			25
Iunie	22			22	22			22	25			25
Iulie	22		1	21	22			22	25			25
August	21			21	22			22	25			25
Septembrie	22			22	22			22	25			25
Octombrie	22			22	22			22	25			25
Noiembrie	22			22	22			22	25			25
Decembrie	22			22	22		4	18	25		3	22
Total	21,8	0	3	21,5	22	0	4	21,7	25	0	4	24,7
Rata fluctuației				14,0%				18,5%				16,2%

Circulația FM	2010	2011	2012	1 sem 2013
Nr med scriptic	21	23	23	29
Nr la sfârșit an	21	23	23	29
Nr angajați	21	23	23	29
Nr transferați				
Nr concediu natal				
Nr concediați	2	2	2	1
Nr pensionați				
Nr decedați				
Rata mobilității	9,5%	8,7%	8,7%	3,4%

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

Anexa 13. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă, domenii de specializare, după sexe și în funcție de pregătire

Structura pe vârste	
Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste
15 - 25	0
25 - 35	2
35 - 40	2
40 - 45	10
45 - 55	10
55 - 60	4
60 - 65	1
TOTAL	29

Structura pe vechime		
ani	Număr mediu scriptic vechime generală	Număr mediu scriptic vechime companie
0 - 10	3	17
10 - 15	0	12
15 - 20	9	0
20 - 25	9	0
25 - 35	6	0
35 - 40	2	0
40 - 45	0	0
TOTAL	29	29

Structura pe sexe	
Sex	Număr mediu scriptic
Masculin	24
Feminin	5
TOTAL	29

Structura pe domenii de specializare	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic
Controlori	5
Operator (mașinist)	4
Șofer	3
Tractorist	3
Excavatorist	1
Lăcătuș (santehnic)	2
Operator IVECO	3
Electrician	1
Paznic	4
TOTAL	22

Structura în funcție de pregătire	
Nivel studii	Număr angajați
Superioare(universitare)	4
Medii (colegii)	4
Medii profesionale (școală profesională)	21
Medii generale (gimnaziu/liceu)	0

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

Anexa 14. Structura personalului, 2013

Efectiv pe data de 01.01.2013			
Funcție	Număr (pers.)		
	Total	Inclusiv	
		administrativ	muncitori
Aparatul administrativ	6,5	6,5	0
Manager-șef	1	1	
Director tehnic (adjunct)	1	1	
Contabil șef	1	1	
Contabil	1	1	
Contabil – casier -cadre	1	1	
Jurist	0,5	0,5	
Specialist în atragerea investițiilor	1	1	
Subdiviziunile de producere	26	0	26
Controlori	5		5
Operator (mașinist)	4		4
Șofer	3		3
Tractorist	3		3
Excavatorist	1		1
Lăcătuș (santehnic)	2		2
Operator IVECO	3		3
Electrician	1		1
Paznic	4		4
TOTAL	32,5	6,5	26

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

Anexa 15. Statele de personal

Nr. 378 din 10.06.13
STM Orlie J. Romanca

Aprobat
prin Decizia CL Șoldănești
nr. 1/14 din 01.02.2013

Organigrama, statele de personal și schema de salarizare
la ÎM „Regia Apa Șoldănești”

Nr./o	Funcția	Număr de funcții	Salariu, lei	Total, lei
1.	Manager-șef	1	3 500	3 500
2.	Director tehnic (adjunct)	1	3 000	3 000
3.	Contabil-șef	1	2 950	2 950
4.	Contabil	1	2 250	2 250
5.	Contabil-casier-cadre	1	1 950	1 950
6.	Jurist	0,5	650	650
7.	Specialist în atragerea investițiilor	1	2 500	2 500
	TOTAL:	6,5		16 800
8.	Controlori	5	1 560	7 800
9.	Operator (mașinist)	4	1 950	7 800
	TOTAL:	9		15 600
10.	Șofer	3	1 950	5 850
11.	Tractorist	3	1 950	5 850
12.	Excavatorist	1	1 950	1 950
13.	Lăcătuș (santehnic)	2	1 950	3 900
14.	Operator IVECO	3	1 950	5 850
15.	Electrician	1	1 300	1 300
16.	Paznic	4	1 300	5 200
	TOTAL:	17		29 900
	TOTAL:	32,5		62 300 lei

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