

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

**Întreprinderii Municipale Direcția de Producție a
GOSPODĂRIEI COMUNALE ȘI DE LOCUINȚE din or.
Ungheni**

Chișinău, 2014

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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

Contractor:

Chemonics International, Inc.

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

Partener:

Compania: ProConsulting SRL

Director: Anatolie Palade

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

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

office@proconsulting.md

www.proconsulting.md



CUPRINS

1. INTRODUCERE	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
3.1.2. Analiza cadrului instituțional.....	12
3.1.2.1. Statut juridic.....	12
3.1.2.2. Forma de proprietate	12
3.1.2.3. Analiza actelor de constituire	13
3.1.2.4. Analiza Regulamentelor interne	13
3.1.2.5. Raporturi societate-fondatori.....	13
3.1.3. Analiza aspectelor juridice	15
3.2.3.1. Situația juridică a patrimoniului (bunuri, stocuri, creanțe, datorii)	15
3.2.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori	16
3.2.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat.....	16
3.2.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat.....	16
3.2.3.5. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești	16
3.2.Analiza operațională.....	19
3.2.1. Organizarea procesuală a activității.....	19
3.2.2. Analiza tehnică.....	20
3.2.3.1. Domeniul legislativ.....	21
3.2.3.2. Starea mediului în orașul Ungheni în contextul schimbărilor climatice actuale	22
3.2.3.3. Practica municipalităților din Europa	23
3.2.3.4. Impactul regional / național	23
3.2.3.5. Gestionarea actuală a spațiilor verzi	23
3.2.3.6. Dotarea tehnică a spațiilor verzi	24
3.3.Analiza de marketing.....	26
3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică.....	26
3.3.2. Politica de lucru cu clienții.....	27
3.3.3. Politica tarifară	28
3.3.4. Concurenți locali.....	29

3.3.5.	Furnizorii și politica de lucru cu aceștia	29
3.4.	Analiza procesului de management	30
3.4.1.	Planificarea strategică	30
3.4.2.	Structura organizatorică	33
3.4.3.	Sistemul de management	38
3.4.4.	Stilul de management.....	45
3.4.5.	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță	47
3.5.	Analiza managementului resurselor umane.....	52
3.5.1.	Gestiunea resurselor umane (Activități de personal).....	52
3.5.2.	Analiza structurală a resurselor umane.....	58
3.5.3.	Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	60
3.	Analiza financiar - contabilă	62
3.6.1.	Analiza managementului financiar.....	62
3.6.1.1.	Sistemul managementului financiar.....	62
3.6.1.1.	Sistemele și principiile de contabilizare.....	64
3.6.2.	Analiza economico-financiară.....	65
3.6.2.1.	Analiza bilanțului (pe orizontală și verticală)	66
3.6.2.2.	Analiza rezultatelor financiare (analiza pe orizontală și verticală)	78
3.6.2.3.	Analiza veniturilor	80
3.6.2.4.	Analiza consumurilor și cheltuielilor	82
3.6.3.	Analiza indicatorilor economico-financiarilor	83
ANEXE		89

Lista tabelelor

Tabelul 1. Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID	8
Tabelul 2. Principalele categorii de clienți ai ÎM "Servicii comunale Ungheni" cu divizare pe tipuri de servicii prestate.....	26
Tabelul 3. Principalii clienți ai ÎM "Servicii comunale Ungheni"	26
Tabelul 4. Tarifele practicate de ÎM SCU	28
Tabelul 5. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	31
Tabelul 6. Procesul recomandat de planificare strategică.....	32
Tabelul 7. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni".....	39
Tabelul 8. Infrastructura informațională a ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	40
Tabelul 9. Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	41
Tabelul 10. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	42
Tabelul 11. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	47
Tabelul 12. Nivelurile controlului intern la ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	49
Tabelul 13. Structura adaosurilor la salarii	60
Tabelul 14. Structura adaosurilor la salarii	60
Tabelul 15. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	64
Tabelul 16. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012	67
Tabelul 17. Informația generală cu privire la Activele pe termen lung ale ÎM, 2010-2012	70
Tabelul 18. Lista mijloacelor de transport ale ÎM.....	71
Tabelul 19. Lista activelor în curs de execuție ale ÎM, 01.06.2010.	72
Tabelul 20. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012).....	74
Tabelul 21. Structura capitalului propriu.....	76
Tabelul 22. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei.....	79
Tabelul 23. Compararea datelor cu privire la cheltuielile înregistrate în diferite acte contabile.....	82
Tabelul 24. Analiza indicatorilor de profitabilitate	84
Tabelul 25. Analiza indicatorilor de lichiditate	85
Tabelul 26. Viteza de rotație	86
Tabelul 27. Calcularea pragului de rentabilitate.....	87
Tabelul 28. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment	88

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID	8
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale.....	9
Figura 3. Organigrama ÎM "Servicii Comunale Ungheni".....	37
Figura 4. Structura sistemului informațional ÎM "Servicii Comunale Ungheni"	41
Figura 5. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii	53
Figura 6. Dezvoltarea strategiei de HR.....	54
Figura 7. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012	58
Figura 8. Structura personalului după tipuri de specializare, 2010-2012	59
Figura 9. Structura sistemului managementului financiar	62
Figura 10. Structura, evoluția activelor (2010 – 2012)	70
Figura 11. Structura activelor materiale (2012)	71
Figura 12. Uzura activelor materiale (2012)	72
Figura 13. Structura ATS, (2010 - 2012).....	73
Figura 14. Structura SMM, (2010 - 2012).....	73
Figura 15. Structura CTS, (2010 - 2012)	73
Figura 17. Lista celor mai mari 5 clienți ai ÎM	74
Figura 16. Lista celor mai mari 5 debitori ai ÎM	74

<i>Figura 18. Structura, evoluția pasivelor (2010 – 2012).....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 20. Evoluția DTS (2010 – 2012)</i>	<i>76</i>
<i>Figura 19. Structura DTS (2012).....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 21. Lista celor mai mari 16 furnizori ai Întreprinderii, 2012</i>	<i>77</i>
<i>Figura 22. Structura creditorilor Întreprinderii, 2012</i>	<i>77</i>
<i>Figura 23. Evoluția veniturilor operaționale ale Întreprinderii,2010 - 2012.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 24. Evoluția veniturilor totale ale Întreprinderii,2010 - 2012.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 25. Evoluția lunară a veniturilor Întreprinderii, 2011 - 2012.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 26. Structura veniturilor operaționale ale Întreprinderii, 2012</i>	<i>81</i>
<i>Figura 27. Evoluția cheltuielilor totale ale Întreprinderii, 2010 - 2012</i>	<i>82</i>
<i>Figura 28. Structura CGA a ÎM SCU, 2012.....</i>	<i>83</i>

Lista anexelor

<i>Anexa 1. Profilul psihosocioprofesional al unui manager de întreprindere.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexa 2. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă generală și în companie, domenii de specializare, după sexe și în funcție de pregătire</i>	<i>90</i>
<i>Anexa 3. Structura personalului, 2013.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexa 4. Statele de personal.....</i>	<i>92</i>

ABREVIERI

AE – agent economic
APL – Autoritate Publică Locală
ATL – active pe termen lung
ATS – active pe termen scurt
BC – Bancă Comercială
BII - baza informațională intern
CAEM – Clasificatorul activităților economice din Republica Moldova
CAM – contribuții asigurări medicale
CAS – contribuții asigurări sociale
CGA – cheltuieli generale și administrative
CIM – Contractul individual de muncă
CP – capital propriu
DMS – deșeuri menajere solide
DTL – datorii pe termen lung
DTS - datorii pe termen scurt
FEN – Fondul ecologic național
HG – Hotărâre de Guvern
HR – human resources (resurse umane)
II – Întreprindere Individuală
IP – Instituții publice
ÎM – întreprinderea municipală
LGSP - The Local Government Support Project in Moldova – LGSP
MB – Mijloace bănești
MF – mijloace fixe
PF – persoane fizice
SA – Societate pe acțiuni
SCU – „Servicii Comunale Ungheni”
SRL - SRL – Societate cu Răspundere Limitată
TL – termen lung
TS – termen scurt
TVA – Taxa pe valoare adăugată
UE – Uniunea Europeană
UM – unitate de măsură
USAID - - United States Agency for International Development (Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională)

cca. – circa
etc. – etcetera
m.p. – metri pătrați
Nr. - număr
or. – oraș
re. – referință
ș.a. - și altele
trim. – trimestru

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.

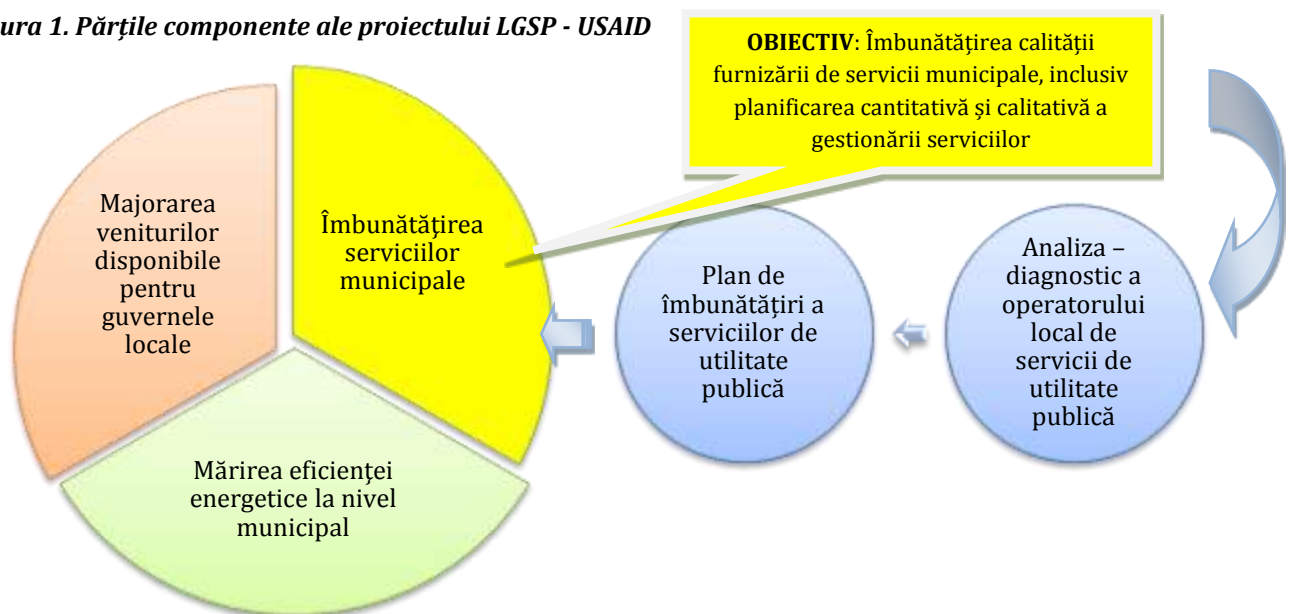
SCOPUL proiectului LGSP:

- 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

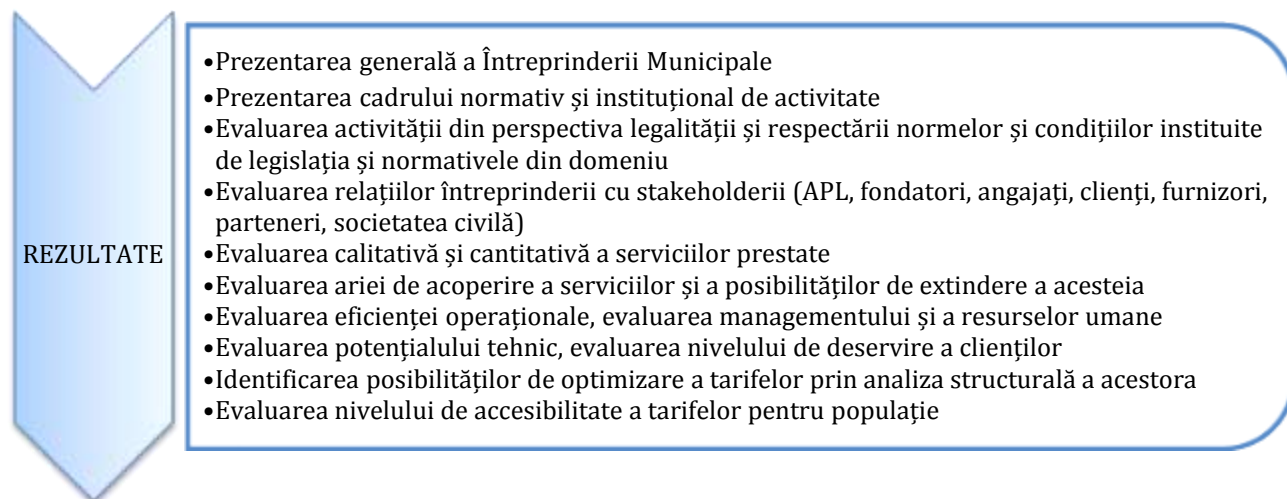
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: *Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate ai acestora*

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.
	cu managementul Întreprinderilor Municipale	Evaluarea relațiilor existente între APL și Întreprindere, stabilirea modalităților de planificare, organizare și control a activității și distribuției rolurilor între management și fondator. Stabilirea principiilor și modului de organizare a relațiilor dintre Întreprindere și 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 "SERVICII COMUNALE UNGHENI" ¹
Denumirea prescurtată	"SERVICII COMUNALE UNGHENI" Î.M.
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO²	1008609004415 ³
Cod TVA	9500759 ⁴
Data înregistrării de stat	01.08.2008
Modul de constituire	Nou creată
Sediul	MD-3601, str. Livezilor, 6, or. Ungheni, Republica Moldova Telefon: 0-236-26679
Obiectul principal de activitate¹	1. Activități de întreținere și curățare a clădirilor 2. Activități de servicii particulare 3. Utilarea clădirilor 4. Repararea de motoare electrice, generatoare și transformatoare 5. Alte activități anexe transporturilor
Capital social	20 000 lei
Fondator	CONSILIUL ORĂȘENESC UNGHENI Sediul: MD-3601, str. Națională, 7, or. Ungheni, Republica Moldova Cota: 20 000 lei (100%)
Administrator	CIOBANU Ghenadie, IDNP 0990112364694

¹ Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice Nr. 23795 din 02.08.2011

² IDNO: Numărul de identificare de stat - codul fiscal

³ Conform Certificatului de înregistrare MD 0102121 din 04.10.2010

⁴ Conform Certificatului de înregistrare a subiectului impunerii la TVA eliberat de Serviciul Fiscal de Stat în data de 01.12.2008

2.2. Istoricul creării și activității

01.08.2008 Înregistrarea de stat a ÎM "Servicii Comunale Ungheni"³

01.12.2008 Înregistrarea ÎM "Servicii Comunale Ungheni" în calitate de subiect al impunerii cu TVA⁵

10.02.2009 Obținerea autorizației pentru efectuarea lucrărilor de reparație, întreținere și exploatare a ascensoarelor⁶

23.07.2010 Fuziunea, prin absorbție, a ÎM "Regia Amenajare și Creare a Spațiilor Verzi Ungheni" cu ÎM "Servicii Comunale Ungheni"⁷

04.10.2010 Înregistrarea de stat a reorganizării prin fuziune a ÎM "Regia Amenajare și Creare a Spațiilor Verzi Ungheni" și ÎM "Servicii Comunale Ungheni"⁸

2.3. Profilul de activitate

Tipurile serviciilor prestate de ÎM "Servicii Comunale Ungheni":

- evacuarea deșeurilor municipale
- salubritizarea locurilor de uz comun și a terenurilor aferente blocului locativ
- salubritizarea și întreținerea terenurilor de uz comun din interiorul cartierelor, precum și a terenurilor aferente blocurilor locative, utilizate de autoritățile administrației publice locale
- salubritizarea pasajelor, străzilor, gazoanelor etc., neincluse în suprafața curții blocului locativ sau condominiului, precum și amenajarea și înverzirea acestor terenuri
- evacuarea deșeurilor menajere de pe teritoriile blocurilor locative ce nu sînt acoperite de plățile populației, conform tarifelor în vigoare
- reparația și deservirea sistemelor de drenaj de cartier, canalelor pentru scurgerea apei, a obiectelor de protecție civilă
- iluminarea străzilor, cartierelor
- întreținerea drumurilor și a trotuarelor și a indicatoarelor de semnalizare rutieră
- combaterea rozătoarelor și insectelor în fondul locativ cu orice formă de proprietate
- prinderea câinilor și pisicilor vagabonde
- pregătirea orașului pentru desfășurarea manifestațiilor publice și sărbătorilor
- servicii ascensor
- deservirea tehnică și reparația blocurilor locative cu apartamente, a blocurilor căminelor cu încăperi locuibile
- deservirea tehnică și reparația echipamentelor tehnice din interiorul blocului
- înscrierea și radierea din cartea de imobil
- eliberarea diverselor certificate

⁵ Conform Certificatului de înregistrare a subiectului impunerii cu TVA nr. 9500759 din 01.12.2008

⁶ Conform Autorizației tehnice pentru obiectul industrial periculos seria ST-2008 Nr. 0036 din 10.02.2009, valabilă până în 10.02.2014

⁷ În baza Contractului de fuziune, prin absorbție din 23.07.2010 și a Deciziilor nr. 1/3 din 05.02.2010 și nr. 5/11 din 23.07.2010 a Consiliului orașenesc Ungheni

⁸ Conform Deciziei privind înregistrarea reorganizării prin absorbție din 04.10.2010 (Dosar Nr. 1008609004415) a Oficiului Teritorial Ungheni A Camerei Înregistrării de Stat

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII

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 salubritate este, în principal, următoarea:

- 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 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;

3.1.2. Analiza cadrului instituțional

3.1.2.1.Statut juridic

Întreprinderea Municipală "Servicii Comunale Ungheni", a fost fondată prin Decizia Consiliului orașenesc Ungheni nr.6/4 din 04.07.2008.

Statut juridic – Întreprindere Municipală.

Unicul fondator al întreprinderii este Consiliul orașenesc Ungheni.

Conform Statutului, principalele obiecte de activitate sunt:

1. *Activități de întreținere și curățare a întreprinderilor;*
2. *Activități de servicii particulare;*
3. *Utilarea clădirilor;*
4. *Repararea de motoare electrice, generatoare și transformatoare;*
5. *Alte activități anexe transporturilor.*

3.1.2.2.Forma de proprietate

În prezent, activele existente, terenuri, fonduri fixe și circulante, ce formează sistemele de apă și canalizare din orașul Ungheni, sunt proprietate a Consiliul orașenesc Ungheni, gestiunea fiind încredințată Întreprinderii Municipale " Servicii Comunale Ungheni".

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

Patrimoniul transmis întreprinderii de către fondator aparține acesteia doar în limitele dreptului de gestionare economică.

3.1.2.3. Analiza actelor de constituire

Actul de constituire al Întreprinderii Municipale "Servicii Comunale Ungheni" este Statutul. Statutul a fost aprobat de către fondator și transmis spre înregistrare la Camera Înregistrării de Stat.

Statutul atribuie întreprinderii personalitate juridică și oferă o descriere a scopului și a sarcinilor acesteia, reglementări generale referitoare la patrimoniul, administrarea, activitatea economică și socială a întreprinderii. Descrierea obiectului de activitate este conformă descrierii CAEM însă nu reflectă pe deplin activitatea pe care o desfășoară întreprinderea.

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 al întreprinderii. Acest regulament corespunde, în principiu, cerințelor înaintate unor astfel de acte.

În cadrul Întreprinderii nu este elaborat un Regulament care ar reglementa procesele de furnizare a serviciilor publice. În aceste condiții, la fiecare dintre etapele procesului de furnizare a serviciului, practicile aplicate diferă ca procedură, neavând o bază regulamentară unică.

Pentru desfășurarea activității de prestare a serviciilor publice 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 orașenesc Ungheni.

Conform Statutului întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul:

- ✓ 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 determinată de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Consiliului orașenesc Ungheni, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară.

Conform Statutului Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Ungheni):

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

De competența Consiliului Orășenesc al Primăriei Ungheni ține:

- ✓ determinarea activității de bază a Întreprinderii,
- ✓ numirea și destituirea din funcție a Conducătorului Întreprinderii,
- ✓ sancționarea Conducătorului pentru abateri disciplinare.

Sistemul de gestiune a Întreprinderii este prestabilit de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Primăriei Ungheni, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară. Conform actului de constituire Întreprinderea este subordonată fondatorului său – Consiliului orășenesc Ungheni.

Conform Statutului Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul:

- ✓ 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 determinată de forma sa organizatorico-juridică. Ca parte a structurii organizaționale a Consiliului orășenesc Ungheni, care este fondatorul și proprietarul Întreprinderii, Întreprinderea este limitată, conform prevederilor Statutului, în activitatea gestionară.

Conform Statutului Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Ungheni):

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

De competența Consiliului Orășenesc al Primăriei Ungheni ține:

- ✓ determinarea activității de bază a Întreprinderii,
- ✓ numirea și destituirea din funcție a Conducătorului Întreprinderii,
- ✓ sancționarea Conducătorului pentru abateri disciplinare.

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

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.

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 administrator, numit în funcție (și, după caz, eliberat) de către fondator.

Angajarea s-a efectuat 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 ședințele 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.

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.

3.1.3. Analiza aspectelor juridice

3.2.3.1. 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.

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. Actualmente, întreprinderea are pe rol doar un litigiu de muncă și unul penal, ce vizează cauzarea de prejudicii întreprinderii de către un fost salariat.

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 Administratorul 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.

3.2.3.2. Raporturi juridice dintre societate și utilizatori

Utilizatorii serviciilor prestate de Întreprindere sunt divizați în 2 categorii:

1. populația
2. alte categorii (persoane juridice, instituțiile publice ș.a.).

Numărul de utilizatori ai Întreprinderii a înregistrat o creștere în perioada ultimilor trei ani.

Evoluția utilizatorilor divizați pe serviciile prestate, conform datelor prezentate, este fluctuantă, în anul 2011 numărul de utilizatori din populația ce beneficiau de servicii de aprovizionare cu apă și de servicii de aprovizionare cu apă și canalizare scad și în anul 2012 scade numărul de utilizatori din populația ce beneficiau de servicii de canalizare.

Întreprinderea 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.

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 casieriile bancare, la oficiile poștale, prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii.

Constatări:

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

3.2.3.3. Raporturi juridice dintre societate și sindicat

La întreprinderea nu a fost creat un comitet sindical al salariaților.

3.2.3.4. Raporturi juridice dintre societate și patronat

Întreprinderea nu este membru al vre-unei asociații patronale.

3.2.3.5. Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești

Întreprinderea nu este membru al vre-unei asociații obștești.

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 curențe care s-au perpetuat în timp și riscă să devină cronice:*
 1. Existența unei legislații imperfecte, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul salubritării;
 2. Înțelegerea eronată și nu rareori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali;
 3. Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale;
 4. 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 salubritare.
- *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:*
 5. Lipsa unui cadru juridic complex care să reglementeze înființarea, funcționarea și încetarea activității întreprinderii municipale;
 6. Posibilitatea limitată de investiție;
 7. Dependență față de autoritățile publice locale fondatoare;
 8. Management ineficient;
 9. Management supus riscului politic;
 10. 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 muncă, 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.*
 - *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 patrimoniu 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 APL-uri ar putea înființa o SA, al cărei obiect de activitate să fie prestarea unui serviciu public.
 - ➔ Fondatorii, fiind acționarii societății, în baza dreptului de vot, vor decide în tot ceea ce presupune activitatea acesteia. APL-le, în competența cărora intră înființarea, organizarea, funcționarea serviciului public, vor delega gestiunea către SA, prin intermediul unui contract de delegare a gestiunii. De asemenea, APL-le vor elabora și aproba caietul de sarcini, 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.
 - ➔ În Republica Moldova se atestă situația în care capacitatea instituțională și financiară a statului a fost depășită de necesitățile în servicii de utilitate publică, iar administrația publică centrală sau locală este supusă presiunilor de a soluționa multitudinea de probleme cu care se confruntă sistemul serviciilor comunale. Parteneriatul public-privat este un mijloc pentru atingerea unor scopuri multiple, și anume: a) utilizarea resurselor neexploatate și punctele forte ale sectorului privat; b) consolidarea capacității de furnizare a serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare pentru a răspunde necesităților în creștere; c) reducerea constrângerilor financiare asupra administrației publice; d) reducerea disparităților geografice și de mediu în furnizarea serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare prin eliminarea decalajelor existente; e) îmbunătățirea infrastructurii aferente serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare; f) îmbunătățirea eficienței prin implicarea de noi structuri de management; g) atragerea investițiilor private pentru realizarea proiectelor prioritare în infrastructura serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare.
 - ➔ Analiza rapoartelor autohtone în domeniul parteneriatului public-privat a permis identificarea și reliefaarea necesităților de implementare a parteneriatului public-privat în Republica Moldova, care categorizate sunt reprezentate de următoarele: calitatea serviciilor aferente celor prestate (serviciile nu corespund necesităților consumatorilor din cauza managementului defectuos etc.), politica tarifară, uzura fondurilor fixe (lipsa surselor bugetare suficiente pentru a investi în domeniul reparațiilor capitale etc.), corupția.
 - ➔ Termenul de „parteneriat public-privat” este tot mai des utilizat în contextul prestării serviciilor publice și dezvoltării infrastructurii publice, devenind în ultimul timp un instrument de bază vehiculat în realizarea politicilor publice. Parteneriatul public-privat este înscris în acțiunile prioritare din Programul de Guvernare 2009-2013. Parteneriatul public-privat rămâne un mecanism prevăzut în acțiunile prioritare și în Programul de Activitate al Guvernului Republicii Moldova pentru perioada 2011-2014.

3.2. Analiza operațională

3.2.1. Organizarea procesuală a activității

În cadrul Întreprinderii nu există elaborat un Regulament de organizare a activității Întreprinderii.

Procesul, activitatea de amenajare a spațiilor verzi desfășurate de Întreprindere cuprinde următoarele etape:

Planificare și bugetare anuală a lucrărilor
- Planificarea și bugetarea anuală a lucrărilor se face de către Primărie - Drept bază pentru planificarea și bugetarea anuală a lucrărilor sunt lista și bugetele alocate pentru lucrările executate de Întreprindere în anii precedenți - Reprezentanții Întreprinderii nu sunt implicați în procesul de planificare și bugetare anuală a lucrărilor - Planificarea și bugetarea anuală a lucrărilor se face în luna decembrie a anului curent pentru anul viitor - Bugetul anual al lucrărilor este aprobat prin decizia Consiliului orașenesc Ungheni - Rectificările la bugetul aprobat sunt operate la sfârșitul semestrului II și III - Rectificările la bugetul planificat sunt aprobate prin decizia Consiliului orașenesc Ungheni
Planificare lunară a lucrărilor
- Caracterul specific al lucrărilor realizate nu permite planificarea preventivă exactă a lucrărilor de executat - Planificarea curentă a lucrărilor poartă un caracter spontan - Lista defrișărilor este stabilită în funcție de cererile recepționate de la cetățeni și de la Întreprindere la Primăria orașului - Pentru restul lucrărilor volumul lucrărilor este determinat în funcție de comenzile primite din partea Primăriei
Adresare cerere aprobare lucrări către Ministerul Mediului
- Primăria adresează cerere scrisă la Inspekția ecologică Ungheni - Cererile sunt întocmite în baza solicitărilor recepționate de la cetățeni
Inspekția ecologică a solicitărilor de defrișare
- Inspekția ecologică este realizată de către reprezentanții Inspekției ecologice Ungheni, la fața locului, în baza cererilor depuse de Primărie - Scop: determinarea necesarului real de lucrări de defrișare
Eliberare Autorizație pentru efectuarea tăierilor în terenurile împădurite
- Autorizația pentru efectuarea tăierilor în terenurile împădurite este eliberată de către Ministerul Mediului - Autorizația este eliberată pentru lucrările aprobate spre executare. Pe versoul autorizației sunt indicate lista lucrărilor premise, precum și comanda pentru înverzirea arborilor - Perioada în care sunt permise defrișările este între 15 octombrie până la 15 aprilie

	Realizare lucrări
	✍ Distribuirea resurselor (umane, materiale, financiare ale activității) pe activități este planificată și coordonată în mod curent, zilnic, nemijlocit în cadrul procesului de lucru de către Administratorul Întreprinderii, reieșind din urgența lucrărilor de realizat și disponibilitatea resurselor ✍ Întreprinderea practică comercializarea lemnului provenit din defrișări către persoanele fizice și juridice interesate. Prețurile pentru lemn variază în funcție de calitatea acestuia, fiind stabilit la nivel de Întreprindere.
	Întocmire Act de îndeplinire a lucrărilor
	✍ Actul se întocmește lunar, la sfârșitul lunii ✍ Actul întocmit este comun pentru toate lucrările efectuate de Întreprindere în luna curentă ✍ Pentru lucrările de deservire a cimitirelor, care nu sunt taxabile cu taxa pe valoare adăugată, este întocmit Act de îndeplinire a lucrărilor <u>separat</u> ✍ La baza întocmirii actului stau datele oferite de Contabilul-șef al Întreprinderii privind cheltuielile salariale și facturile din Registrul de achiziționare a mărfurilor, ținut de Administratorul Întreprinderii ✍ Actul este înaintat spre aprobare către Primăria orașului, în calitate sa de beneficiar al serviciilor Întreprinderii ✍ La Actul de îndeplinire a lucrărilor este anexat devizul de cheltuieli pentru lucrările executate ✍ Actul de îndeplinire a lucrărilor și devizul de cheltuieli sunt întocmite de către Administratorul Întreprinderii

Recomandări

- ➡ Elaborarea și aprobarea la nivel de Întreprindere a unui Regulament de organizare a activității Întreprinderii și a unor proceduri de lucru formalizate
- ➡ Implicarea reprezentanților Întreprinderii în procesul de planificare și bugetare anuală a lucrărilor
- ➡ Planificarea lucrărilor în conformitate cu necesarul real de lucrări în anul planificat, pentru bugetarea reală a lucrărilor de amenajare
- ➡ Divizarea devizului de cheltuieli inclus în Actul de îndeplinire a lucrărilor pe tipuri de activități

3.2.2. Analiza tehnică

Urbanizarea este un proces continuu, dinamic care are loc și astăzi pretutindeni. Urbanizarea a apărut prin concentrarea unei populații într-un anumit spațiu și s-a extins prin procese de migrare, sporul natural al populației și prin transformarea unor zone rurale în orașe.

La marile probleme cu care se confruntă majoritatea orașelor lumii, precum intensificarea traficului, poluarea atmosferică, criza de locuințe, acumularea de deșeuri etc., se adaugă și reducerea, pe alocuri dramatică, a spațiilor verzi, prin convertirea acestora în suprafețe ocupate cu construcții.

Restrângerea spațiilor verzi accentuează masiv riscurile ecologice urbane, având un impact negativ imediat asupra viabilității și sustenabilității acestora, asupra calității vieții și stării de sănătate a populației. Creșterea densității locuitorilor din zonele urbane duce la o nevoie tot mai mare de spațiu. Paralel cu dezvoltarea tentaculară a aglomerărilor urbane, s-au modificat

structura, arhitectura și designul, în detrimentul spațiilor verzi.”. Probabil, prima provocare legat de dezvoltarea durabilă este aceea de a face orașul să respire viață și să nu consume mai mult decât are nevoie. Plantele sunt un element vital – indiferent dacă există sau nu înăuntrul granițelor orașelor, ele reprezintă o parte vitală a metabolismului orașului... Înverzirea unui oraș poate... reduce amprenta ecologică a rezidenților ei, îmbunătățindu-le în același timp sănătatea.”

”Din nefericire, majoritatea orașelor din lume își reduc volumul de spații verzi dinăuntrul teritoriului. Orașele din estul Statelor Unite, de exemplu, au pierdut 30% din copaci de-a lungul ultimilor 20 de ani. Clădirile și drumurile au prioritate, transformând unele zone în **ecosisteme de asfalt**, care sunt și mai lipsite de viață decât deșerturile”.

3.2.3.1.Domeniul legislativ

În contextul Legii cu privire la spațiile verzi ale localităților urbane și rurale Nr.591-XIV din 23.09.99 **spațiile verzi**, indiferent de apartenență și destinație, servesc la îmbunătățirea calității mediului, menținerea echilibrului ecologic și a genofondului autohton, la îmbogățirea asortimentului de plante ornamentale, menținerea și protejarea obiectelor naturale prețioase și la armonizarea peisajelor artificiale cu cele naturale în vederea realizării unei ambianțe favorabile desfășurării activităților antropogene.

Importanța spațiilor verzi este condiționată de următoarele funcții:

- îmbunătățirea calității mediului prin reducerea poluanților și îmbogățirea atmosferei cu oxigen;
- conservarea resurselor de apă, combaterea eroziunii solurilor și reducerea zgomotului;
- influența pozitivă asupra stării de sănătate fizică și psihică a oamenilor;
- armonizarea peisajelor artificiale cu cele naturale;
- îmbunătățirea aspectului estetic-arhitectural al localităților;
- crearea cadrului adecvat practicării sportului, turismului și altor activități recreative.

Terenurile spațiilor verzi ale Republicii Moldova folosite de interes public constituie obiectul exclusiv al proprietății publice, nu pot fi privatizate sau arendate și includ:

- terenuri cu spații verzi din localitățile rurale;
- terenuri din zonele turistice și de agrement;
- terenuri ocupate de rețeaua rutieră a spațiilor verzi, linii parcelare și linii de transport de energie electrică, iazuri și lacuri;
- pepiniere și plantații de arbori și arbuști decorativi;
- terenuri ocupate de construcții și instalații care aparțin gospodăriei spațiilor verzi;
- terenuri neproductive: mlaștini, stâncării, pante abrupte, terenuri afectate de alunecări, sărături.

La moment, la nivel național se ține numai registrul național al spațiilor verzi care este deja învechit, sau nu este în concordanță cu situația reală din teren.

Potrivit capitolului VIII al legii sus menționate amenajarea, cadastrul și monitoringul spațiilor verzi nu este pus în practică, de aceea și suprafața spațiilor verzi descrește din cauza neimplementării corespunzătoare a legii cât și a condițiilor climaterice din ultimii ani.

De asemenea intervenția antropică atractivă pentru aceste sectoare face ca suprafața acestora să descrească de la an la an, deoarece administrațiile publice locale din lipsă de mijloace financiare scot la licitație diverse sectoare, iar art.9 și 20 al Legii favorizează construcția și amplasarea acestor obiective. Cadrul juridic privind activitatea serviciului spațiilor verzi în or. Ungheni nu este reglementat prin careva regulamente, decizii sau dispoziții.

3.2.3.2. Starea mediului în orașul Ungheni în contextul schimbărilor climatice actuale

Zonele urbane joacă un rol important în atingerea obiectivelor Strategiei Uniunii Europene pentru Dezvoltare Durabilă. În ariile urbane, dimensiunea de mediu, cea economică și cea socială interferează cel mai puternic. În orașe sunt concentrate cele mai multe probleme de mediu, și tot acolo este locul unde se regăsesc cei mai mulți agenți economici și cele mai multe investiții.

Majoritatea orașelor se confruntă cu un set comun de probleme de bază, precum calitatea scăzută a aerului, înaltul nivel de trafic și congestie a acestuia, nivelul crescut de zgomot ambiental, și mediu construit de calitate scăzută, terenuri abandonate, emisii de gaze cu efect de seră, zone nesistematizate, generarea de deșeuri și ape uzate.

Este recunoscut la scară largă că majoritatea autorităților locale de succes utilizează abordarea integrată pentru a administra mediul urban, prin adoptarea de strategii pe termen lung și de planuri de acțiune, în care sunt analizate în detaliu legăturile între diferite politici și responsabilități, inclusiv legăturile între diferite niveluri administrative. Obligațiile impuse la nivel local, regional, național sau european (de ex. utilizarea terenului, zgomot, calitatea aerului) pot fi implementate mai eficient la nivel local atunci când sunt integrate într-un cadru local de management strategic.

Omul a intervenit în tulburarea unui echilibru delicat ce a generat schimbările climatice la masă planetară afectând deopotrivă, om și natură. Protecția mediului ambiental constituie o problemă majoră a societății contemporane. A cunoaște modalitățile în care activitatea umană influențează ecosistemele naturale, este de strictă actualitate, fapt impus în deosebi de implicațiile nefaste ale deteriorării mediului asupra calității vieții oamenilor.

Încălzirea globală implică, în prezent, două probleme majore pentru omenire: pe de o parte necesitatea reducerii drastice a emisiilor de gaze cu efect de seră în vederea stabilizării nivelului concentrației acestor gaze în atmosferă care să împiedice influența antropică asupra sistemului climatic și a da posibilitatea ecosistemelor naturale să se adapteze în mod natural, iar pe de altă parte necesitatea adaptării la efectele schimbărilor climatice, avînd în vedere că aceste efecte sunt deja vizibile și inevitabile datorită inerției sistemului climatic, indiferent de rezultatul acțiunilor de reducere a emisiilor.

Întrucât reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră într-un orizont de timp apropiat nu implică o atenuare a fenomenului de încălzire globală, adaptarea la efectele schimbărilor climatice trebuie să reprezinte un element important al politicilor internaționale, naționale și locale. Soluțiile trebuie să fie orientate spre viitor și să încorporeze aspecte legate de prevenirea riscurilor, anticiparea schimbărilor climatice, etc.

Impact global pe lângă creșterea temperaturii globale a suprafeței terestre emisiile de gaze cu efect de seră duc la destabilizarea sistemelor și condițiilor microclimatice. Prin creșterea temperaturii medii globale preconizate între 1,8°C și 4,0°C în 2100 față de perioada 1980 – 1990, temperatura mărilor și oceanelor va crește, accelerând ciclul apei în natură crescând severitatea și rata furtunilor și a secetelor.

Emisiile de CO₂ provocate de om, în special prin arderea combustibililor fosili, și alte emisii de gaze cu efect de seră produc schimbările climatice. O reducere a acestor emisii de gaze cu efect de seră ar putea încetini încălzirea globală și ar stabiliza temperaturile globale înainte ca punctele de vîrf să fie atinse. O concentrație de CO₂ de 450 ppm în atmosferă era considerată a fi suficient de scăzută pentru a se menține temperatura sub o creștere de 2°C. În acest moment, acest lucru este foarte puțin probabil. Pentru a nu se depăși creșterea de 2°C, concentrația globală de CO₂ ar trebui să fie sub 400 ppm sau chiar să coboare la 350 ppm pentru a atinge această țintă. În 2010, concentrația globală de CO₂ a ajuns deja la aproape 390 ppm, cu creșteri anuale de 2-4 ppm.

3.2.3.3.Practica municipalităților din Europa

Obiectivul strategiei Tematice pentru Mediu Urban este de a contribui la o mai bună calitate a vieții printr-o abordare integrată privind zonele urbane. Orașele sunt factori cheie pentru implementarea Agendei Lisabona, în ultimă instanță ținta fiind: Europa – un loc mai atractiv pentru a trăi și a investi. Asigurarea unui mediu în care nivelul poluării nu generează efecte nocive asupra sănătății umane devine un deziderat pentru municipalitățile Europei.

Acțiuni concrete:

- adoptarea modalități de transport prietenoase pentru mediu
- asigurarea necesarului de electricitate din surse provenite din parcurile eoliene
- încurajarea instalării de panouri solare pentru producerea apei calde și panouri fotovoltaice pentru producerea energiei electrice la micii utilizatori (ansambluri rezidențiale și societăți comerciale)

3.2.3.4.Impactul regional / național

Schimbările în regimul climatic al Moldovei se încadrează în contextul global, ținând seama de condițiile regionale: creșterea temperaturii va fi mai pronunțată în timpul verii, în timp ce, în nord-vestul Europei creșterea cea mai pronunțată se așteaptă în timpul iernii.

Ținând cont de rolul important al autorităților locale în identificarea și aplicarea măsurilor de adaptare la nivel local în vederea combaterii efectelor schimbărilor climatice, s-a considerat necesară creșterea nivelului de conștientizare a autorităților și a publicului, și modificarea corespunzătoare a comportamentului agenților economici, companiilor, instituțiilor și a populației, prin elaborarea unei Strategii și Politicii privind Dezvoltarea Durabilă.

Orașul Ungheni este primul oraș în Republica Moldova care a beneficiat de un nou Plan Urbanistic General după proclamarea independenței. Unul elaborat ca urmare a acordului dintre guvernele Moldovei și României, adoptat în septembrie 1996. A fost un proiect pilot, în baza metodologiei noi, pentru că și România era la începuturile implementării strategiilor urbanistice noi, europene, și acolo era o noutate. Ineditul constă în faptul că, spre deosebire de planurile sovietice, care presupuneau o planificare concretă, de exemplu unde și cum să fie amplasate școala, grădinița, sau o eventuală întreprindere, planul nou pune accent pe zonare, adică pe crearea unor zone locative, zone industriale, zone de agrement, parcuri, etc. Se divizează orașul în mai multe sectoare, unități teritoriale de referință. Și se analizează fiecare zonă în parte, ce-i mai bine de făcut în ea, locuințe, drumuri, întreprinderi. Iar în cadrul acestui plan general se elaborează un regulament local, care trebuie respectat ca o lege în procesul de dezvoltare a orașului.

În orașul Ungheni la moment suprafața spațiilor este de 385 800m.p., dintre care:

- ⊗ parcuri 146 mii m.p.,
- ⊗ scuaruri -89,5 mii m.p.
- ⊗ gazoane, inclusiv clumbe cu flori – 150mii m.p.

În or. Ungheni sunt două parcuri de odihnă și sport, dotate cu terenuri sportive pentru volei și baschet, locuri amenajate pentru joacă, atracționale.

3.2.3.5.Gestionarea actuală a spațiilor verzi

La moment gestionarea spațiilor verzi se efectuează în or. Ungheni de către ÎM „Servicii Comunale Ungheni”, care are ca activitate de bază salubritatea și nu gestionarea spațiilor verzi. În cadrul întreprinderii nici nu există o secție sau subdiviziune specializată în gestionarea spațiilor verzi. Lucrările de îngrijire a spațiilor verzi sunt dirijate de către un specialist, care nu are studii în domeniu, fiind agronom cu atribuirea funcțiilor de maestru de sector al măturătorilor și hamalilor.

Deoarece nu este întocmit amenajamentul silvic pentru spațiile verzi tip pădure, nu există o strategie de dezvoltare a spațiilor verzi, lucrările de îngrijire în parcuri, scuaruri, pe gazoane se efectuează cu întârziere, fără o judicioasă planificare a măsurilor necesare de efectuat, fapt prin care continuu degradează calitatea spațiilor verzi.

Combaterea dăunătorilor defoliori, insecte de tulpină și rădăcină, precum și maladiilor ce apar la speciile de arbori și arbuști nu se execută, fapt care duce la extinderea suprafețelor afectate.

Acțiunile întreprinse anual se rezumă doar la sădirea arborilor și arbuștilor în mediu 1000 buc/ an, viabilitatea cărora constituie doar 50-60%, sădirea ierbii și a florilor. Nu există norme tehnice privind executarea lucrărilor în spațiile verzi, precum și retribuirea muncii pentru normele executate. Ca urmare a studiului efectuat, în baza datelor, prezentate se atestă o reducere a suprafețelor spațiilor verzi. Primăria or. Ungheni anual suportă cheltuieli de peste 350-400 mii lei pentru întreținerea spațiilor verzi.

3.2.3.6. Dotarea tehnică a spațiilor verzi

ÎM Servicii Comunale Ungheni are în dotare tehnică, care poate fi antrenată la gestionarea spațiilor verzi, alcătuită din:

- 4 tractoare;
- autoturn depășit de toate timpurile;
- 4 cositoare;
- instrument de uz casnic.

Primăria orașului nu dispune de pepinieră pentru creșterea materialului săditor.

Pentru desfășurarea unei activități eficiente a spațiilor verzi Primăria Ungheni a efectuat un calcul orientativ privind tehnica necesară de achiziționat constând din:

- autoturn - 1 unitate – 550 mii lei;
- automacara -1 unitate - 650 mii lei;
- microbuz - 1 unitate -300 mii lei;
- cositoare - 10 unități - 50 mii lei;
- motopile - 4 unități - 12 mii lei;
- inventar performant – 56 mii lei.

Conform rezultatelor diagnosticului stării curente a infrastructurii tehnice a Întreprinderii Municipale „Servicii Comunale Ungheni”, împreună cu responsabilii din cadrul întreprinderii, a fost identificată următoarea valoare de investiții pentru îmbunătățirea și dezvoltarea viitoare a întreprinderii. Astfel, pentru extinderea dotărilor tehnice cu mijloace fixe (mecanisme, încăperi, teritorii) în vederea creșterii calității serviciilor prestate, întreprinderea necesită injectarea a cca. 15 milioane lei. Această sumă poate fi finanțată atât din bugetul local, cât și din surse extrabugetare.

Constatări și Recomandări:

Prioritate au programele de valorificare a potențialului cadrului natural și a peisajului, de amenajare arhitectural-peisagistică a parcurilor, grădinilor și scuarurilor, concomitent cu o dezvoltare a infrastructurii și a serviciilor de relaxare, recreere și sport, în vederea creării unui mediu de viață plăcut, stimulator și vibrant, un oraș atractiv și verde fiind implicit mai competitivă din punct de vedere economic, atrăgând și reținând forță de muncă tânără și cu calificare superioară. Un mediu de viață sănătos nu înseamnă numai spațiile verzi de pe domeniul public ci și spațiile verzi din incinta proprietăților (grădini individuale).

În planurile urbanistice sunt trecute procentele referitoare la zonele verzi. Această situație nu corespunde astăzi cu ceea ce înseamnă „o clădire cu plămîn verde” deoarece planul urbanistic de amenajare a spațiului verde nu reflectă o armonizare a criteriului ecologic cu cel peisagistic, dendrologic, botanic etc.

Necesitatea păstrării unui echilibru între suprafața construită și cea a zonelor verzi determină autoritățile publice locale să adopte o strategie în domeniul protecției mediului și implicit o strategie a dezvoltării spațiilor verzi.

Pentru satisfacerea cerințelor enumerate mai sus se propun următoarele obiective mai importante:

- *Înființarea serviciului spațiilor verzi cu specialiști în domeniu proiectării și organizării spațiilor verzi sau a unei Direcții în cadrul ÎM Servicii comunale Ungheni;*
- *Întocmirea planului de acțiuni privind gestionarea spațiilor verzi*
- *Elaborarea amenajamentului silvic pentru pădurile parc;*
- *Reînnoirea registrului spațiilor verzi, a normelor privind efectuarea lucrărilor și retribuirea muncii;*
- *Evaluarea sau inventarierea componentelor spațiilor verzi existente(suprafața, nr. arborilor,arbuștilor, aliniamentelor de arbori ;*
- *Reglementarea juridică a proprietății terenurilor spațiilor verzi(elaborarea planurilor cadastrale cu delimitarea terenurilor spațiilor verzi);*

De asemenea este necesar promovarea unor proiecte prin care să fie atinse obiectivele:

- *Creșterea suprafețelor din intravilanul orașului cu funcțiune de spațiu verde, care să fie plantate cu specii ce se adaptează ușor la presiunile antropice actuale și sunt suficient de oportuniste la schimbările climatice, care se prefigurează tot mai pregnante;*
- *Înființarea unei pepiniere horticole, care ar asigura materialul floricol și dendrologic necesar dezvoltării spațiilor verzi;*
- *Planificarea corespunzătoare a utilizării terenurilor(designului terenurilor);*
- *Extragerea exemplarelor cu decorativitate scăzută în păduri și parcuri,*
- *Tăieri de igienă cu formarea ulterioară a poiențelor – drept locuri de odihnă și agrement;*
- *Reconstrucția spațiilor verzi necorespunzătoare de-a lungul arterelor de circulație de pe străzile orașului cu înlocuirea prin plantarea gurilor apărute ;*
- *Amenajarea gazoanelor cu instalarea sistemelor de irigare ;*
- *Crearea în fiecare an a noilor rozarii, clumbelor cu flori în zonele verzi gestionate;*
- *Reducerea invadării spațiilor verzi și a trotuarelor de către autovehicule prin crearea de alinamente de vegetație ornamentală, care ar asigura protecția pietonilor, legătura între parcuri și scuaruri, diminuarea zgomotului etc.;*
- *Dezvoltarea perdelelor forestiere de protecție stradale cu rol estetic decorativ, în vederea reducerii poluării chimice și fonice;*
- *Crearea perdelelor forestiere(în cazul în care lipsesc) de la periferia orașului contra vânturilor, maselor încărcate cu pulbere, poluanți, etc.;*
- *Realizarea unor programe de informare și educație ecologică a populației privind rolul și importanța spațiilor verzi.*
- *Prestarea serviciilor persoanelor fizice privind organizarea și amenajarea spațiilor verzi de pe lângă casele de locuit;*
- *Ornarea zidurilor și pereților din beton cu estetic redus cu ajutorul lianenlor, inclusiv veșnic.*

3.3. Analiza de marketing

3.3.1. Utilizatorii serviciilor de utilitate publică

Principalele categorii de clienți deserviți de ÎM "Servicii Comunale Ungheni" sunt persoanele fizice, agenții economici și instituțiile publice:

Tabelul 2. Principalele categorii de clienți ai ÎM "Servicii comunale Ungheni" cu divizare pe tipuri de servicii prestate

Nr	Direcție de activitate / Tip serviciu prestat	Categorie de clienți		
		Persoane fizice	Agenți economici	Instituții publice
1.	Întreținere spații publice, inclusiv amenajare spații verzi			☒ <u>Primăria or. Ungheni</u>
2.	Deservirea ascensoarelor	☒	☒	☒
3.	Iluminarea palierelor	☒		
4.	Servicii funerare	☒		
5.	Lucrări cu tehnica specializată	☒	☒	
6.	Eliberarea diverselor certificate	☒		

Sursa: ÎM "Servicii comunale Ungheni"

Principalii clienți persoane juridice ai Întreprinderii sunt prezentați în Tabelul 3.

Tabelul 3. Principalii clienți ai ÎM "Servicii comunale Ungheni"

Nr	Denumire client	Cod fiscal
1.	Asociația Coproprietarilor în codomeniu 55/329	1012609002568
2.	BNV SRL	1003609000744
3.	Consulatul General al României	30970120
4.	Livrarea serviciilor de deservire a ascensoarelor (persoane fizice)	-
5.	Primăria Costuleni	1007601003585
6.	Primăria Ungheni	1007601001787
7.	Primăria Valea Mare	1007601001868
8.	Serviciul special pentru influențe active asupra mediului	1003600094438

Sursa: ÎM "Servicii comunale Ungheni"

Deoarece scopul creării Întreprinderii a fost realizarea activităților legate de dezvoltarea, paza și protecția spațiilor verzi în competența autorităților publice locale creată de către Primărie anume pentru realizarea acestor activități, în calitate de client principal al Întreprinderii apare fondatorul Întreprinderii - Primăria orașului Ungheni, în competența căreia, conform prevederilor legale⁹, revine finanțarea activităților enumerate.

⁹ Conform prevederilor Legii Nr. 591 din 23.09.1999 cu privire la spațiile verzi ale localităților urbane și rurale

3.3.2. Politica de lucru cu clienții

În lipsa unui *Regulament de organizare a activității Întreprinderii și a unor proceduri de lucru formalizate la nivel de Întreprindere*, relațiile cu clienții, inclusiv cu clientul de bază al Întreprinderii – Primăria or. Ungheni, sunt stabilite în baza unor practici bazate pe experiența anterioară a Întreprinderii și a Administratorului.

Principalele etape identificate pentru procesul de lucru cu Primăria, în calitatea sa de client principal al serviciilor de amenajare a teritoriului și a spațiilor verzi sunt enumerate și descrise în cele ce urmează:

1.	Încheiere contract pentru realizarea lucrărilor de dezvoltare și întreținere a spațiilor verzi
Elaborator	Primăria or. Ungheni
Semnatori	Primăria or. Ungheni, pe de o parte ÎM "Servicii Comunale Ungheni", pe de altă parte
Perioada de valabilitate	nelimitat
2.	Planificare și bugetare anuală a lucrărilor
	<i>a se vedea capitolul 3.2.1. Organizarea procesuală a activității</i>
3.	Realizare lucrări
	<i>a se vedea capitolul 3.2.1. Organizarea procesuală a activității</i>
4.	Întocmire Act de îndeplinire a lucrărilor
	<i>a se vedea capitolul 3.2.1. Organizarea procesuală a activității</i>
5.	Eliberare factură pentru lucrările îndeplinite
	<i>Factura pentru lucrările îndeplinite este eliberată în baza devizului de cheltuieli anexat la Actul de îndeplinire a lucrărilor</i>
	<i>Pentru lucrările de amenajare este eliberată factură fiscală</i>
	<i>Pentru lucrările de deservire a cimitirelor, care nu sunt taxabile cu taxa pe valoare adăugată, este eliberată factură de expediție</i>
	<i>Periodicitatea emiterii facturii depinde de disponibilitatea mijloacelor financiare la Primărie pentru achitarea acestora</i>
6.	Încasare plăți
	<i>Plățile pentru lucrările executate de către Întreprindere pentru Primăria orașului sunt efectuate prin transfer bancar, în baza facturilor emise de Întreprindere</i>
	<i>Plățile sunt efectuate în limitele bugetului planificat și aprobat la început de an</i>
	<i>Periodicitatea efectuării plăților nu este una stabilă, depinzând de disponibilitatea mijloacelor financiare în bugetul local</i>
	<i>Bugetul pentru lucrările de amenajare este format din taxele percepute pentru amenajarea teritoriului</i>

Recomandări

- ➔ *Încheierea anuală a unui contract de executare a lucrărilor de întreținere a spațiilor publice, inclusiv amenajare a spațiilor verzi între Primăria or. Ungheni și ÎM "Servicii Comunale Ungheni"*
 - ➔ *La contract va fi anexat planul lucrărilor și bugetul planificat pentru realizarea acestora, aprobat prin decizia Consiliului orașenesc*
- ➔ *Echilibrarea achitărilor din partea Primăriei către ÎM "Servicii Comunale Ungheni"*

3.3.3. Politica tarifară

Politica tarifară în domeniul Spațiilor verzi a ÎM „Servicii Comunale Ungheni” se desfășoară în conformitate cu natura relațiilor cu fondatorul acesteia – Primăria or. Ungheni.

În conformitate cu prevederile Legii Nr. 591 din 23.09.1999 cu privire la spațiile verzi ale localităților urbane și rurale finanțarea activităților legate de dezvoltarea, paza și protecția spațiilor verzi revine în competența autorităților publice locale. La fel se desfășoară și activitatea de salubritate. ÎM efectuează doar salubritatea spațiului public, evacuarea deșeurilor menajere solide stradale, întreținerea drumurilor publice, etc., care sunt în competența primăriei. Pentru a cumula aceste două direcții de activitate, care cad sub incidența relațiilor dintre Întreprinderea Municipală și APL, a fost denumită direcția ca „Sectorul salubritate și amenajare” cu genul de activitate – amenajarea teritoriilor.

Astfel, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunale Ungheni” efectuează lucrările de întreținere a Spațiilor verzi și salubritate, care cad în competența primăriei. Din aceste considerente, Întreprinderea Municipală nu operează cu Politica tarifară pentru acest domeniu, ci în baza actelor de îndeplinire a lucrărilor. Acest act se îndeplinește și se raportează către APL lunar.

Anual, Autoritatea Publică Locală alocă mijloace bănești din buget pentru Salubritate și Amenajare.

Actul de îndeplinire a lucrărilor (în acest caz întreținerea spațiilor verzi) reprezintă instrumentul de argumentare a necesarului de plată din partea APL către Întreprinderea Municipală pentru lucrările efectuate. Însă, conținutul Actului de îndeplinire a lucrărilor nu este divizat pe tipurile de lucrări efectuate, dar pe totalitatea lucrărilor efectuate timp de o lună de zile.

Structura acestui Act este următoarea:

1. Manopera, inclusiv
 - 1.1. Contribuții la bugetul asigurărilor sociale;
 - 1.2. Contribuții la bugetul asigurărilor medicale.
2. Materiale
3. Cheltuieli de regie – 13%
4. Rentabilitate – 3%
5. TVA – 20%.

În ceea ce privește corectitudinea datelor incluse în Actul de îndeplinire a lucrărilor nu este posibilă compararea acestora cu cheltuielile real suportate din moment ce nu sunt elaborate rapoarte interne de evidență a lucrărilor efectuate și respectiv a costurilor pe categorie de lucrare.

Prin urmare, pentru activitatea de întreținere a Spațiilor verzi și salubritate, problema suportabilității plății (din considerentele că nu se aplică tarife) nu se pune, deoarece, acest domeniu se organizează în limita bugetului alocat de primărie.

Pentru persoanele fizice, organizații, alți consumatori în afară de APL, servicii de întreținere a spațiilor verzi nu sunt prestate. Acest fapt fiind consemnat de Întreprinderea municipală în cadrul completării Chestionarului tehnic pus la dispoziție de echipa de lucru a proiectului vizat.

În ceea ce privește celelalte servicii prestate de Întreprindere, în acest sens există o Politică tarifară formalizată, care cuprinde:

Tabelul 4. Tarifele practicate de ÎM SCU

№	Direcție de activitate / Tip serviciu prestat	Categorie de clienți	
		Persoane fizice	Agenți economici
1.	Deservirea ascensoarelor	8,75 lei/persoană	1500,00 lei/ascensor
2.	Iluminarea palierelor	2,75/apartament	

3.	Servicii funerare	700,00 lei rezervare loc; 170,00 lei săpare mormânt	
----	-------------------	--	--

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM "Servicii comunale Ungheni"

Aprobarea tarifelor se realizează de către Consiliul local, în rezultatul prezentării din partea Întreprinderii a unui raport cu privire la cheltuielile suportate pentru fiecare gen de activitate, etc.

Constatări:

- + *Întreprinderea Municipală prestează servicii de întreținere a spațiilor verzi doar pentru APL.*
- + *Întreprinderea Municipală nu aplică o politică de tarificare către APL. Relațiile de facturare sunt bazate pe Acte de îndeplinire a lucrărilor în baza cărora APL achită lucrările efectuate de Întreprindere.*
- *Actul lunar de îndeplinire a lucrărilor conține cheltuielile suportate pentru toate lucrările efectuate de întreprindere, nu doar pentru o direcție, cum ar fi întreținerea spațiilor verzi.*
- + *Indicatorul de suportabilitate a plăților pentru serviciile de întreținere a spațiilor verzi nu poate fi apreciat, deoarece lucrările sunt organizate în limita bugetului alocat.*

Recomandări:

- *Elaborarea nomenclatorului de lucrări, care să servească drept bază pentru evidența veniturilor și costurilor și respectiv pentru îndeplinirea Actelor de îndeplinire a lucrărilor separat.*

3.3.4. Concurenți locali

Conform prevederilor Legii Nr. 591 din 23.09.1999 cu privire la spațiile verzi ale localităților urbane și rurale finanțarea activităților legate de dezvoltarea, paza și protecția spațiilor verzi revine în competența autorităților publice locale. Întreprinderea a fost creată de către Primărie anume pentru realizarea acestor activități. Luând în considerare specificul activităților prestate, *Întreprinderea nu are concurenți la nivel de localitate.*

3.3.5. Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

În Figura 21 sunt reprezentați grafic cei mai mari 16 furnizori ai întreprinderii în funcție de ruajele reciproce timp de un exercițiu financiar. Prin urmare, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunale Ungheni” conlucrează cel mai mult cu Lukoil SA, cu care încheie anual contract fără identificarea volumului de produse petroliere necesare de achiziționat. Contractul bilateral prevede doar prețul și reducerea aplicată. Cu compania petrolieră Lukoil SA, întreprinderea conlucrează sub această formulă din anul 2008.

Cu companiile furnizoare de materiale de construcție, întreprinderea încheie contracte anuale cu sumă fixă fără stabilirea nomenclatorului de produse.

În general, politica de lucru cu furnizorii întreprinderii se bazează pe elementului de eficiență, cel mai bun preț la cele mai bune condiții.

3.4. Analiza procesului de management

3.4.1. Planificarea strategică

Scopul principal al activității ÎM "Servicii Comunale Ungheni" este determinat de către fondatorul Întreprinderii, care este Consiliul municipal Ungheni din momentul fondării acesteia. Formal, unele elemente ale misiunii Întreprinderii sunt desemnate în Statutul ÎM "Servicii Comunale Ungheni" din 04.07.2008, conform căruia scopul de bază al activității Întreprinderii este:

- gestionarea, repararea curentă și capitală a spațiului locativ conform contractelor publice și private,
- întreținerea echipamentului de ridicare, ascensoarelor, etc.,
- servicii de salubritate a spațiilor publice prin colectarea și transportarea deșeurilor solide și menajere din locurile publice, aferente blocurilor locative, terenurilor de uz comun,
- iluminarea străzilor,
- pregătirea orașului pentru diferite manifestări publice,
- întreținerea drumurilor, cimitirelor, zonelor verzi,
- întreținerea în regim de lucru și dezapezirea străzilor în perioada de iarnă,
- defrișarea arborilor pe străzi și în parcuri,
- înverzirea continuă a orașului,
- servicii de salvamare,
- servicii de documentare a populației orașului referitor la spațiul locativ,
- deservire la nivel înalt a populației.

Declarativ se desemnează misiunea și viziunea Întreprinderii astfel:

"Un oraș frumos prin prestarea calitativă și rapidă a serviciilor de amenajare și salubritate."

Planificarea activității Întreprinderii este în obligațiunea nemijlocită a Administratorului ÎM "Servicii Comunale Ungheni" prin aprobarea fondatorului. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Planificarea strategică parțial apare în vizerul fondatorului în dependență de strategii teritoriale cu aspect de apariție a finanțărilor externe de care este preocupat fondatorul. 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 impulsiv pe termen de scurtă durată și parțial pe o perioadă medie.

Obiective strategice privind activitatea Întreprinderii pentru următorii 5 ani sunt desemnate pentru perioada anilor 2012-2017: "Dezvoltarea serviciilor de amenajare și salubritate în or. Ungheni." prin implicarea resurselor bugetare locale și extrabugetare. Responsabil de proiect este Administratorul Întreprinderii. Responsabilul de aprobarea obiectivelor strategice este Administrația Publică Locală.

Proiecte la care a participat Întreprinderea în perioada anilor 2011-2013:

- Amenajarea scuarului "Grigore Vieru"
- Construcția trotuarelor
- Amenajarea gazoanelor (2500 m.p. de gazoane cu sădirea ierbii)

Conform Statutului Întreprinderii fondatorul încheie cu Administratorul Întreprinderii un contract pentru transmiterea proprietății de stat în conducerea operativă și a împuternicirilor de desfășurare a activității. Toate acțiunile strategice Administratorul le aprobă cu acordul fondatorului, iar activitatea operativă prin luarea deciziilor este gestionată de Administratorul Întreprinderii.

La Întreprindere se practică planificare operațională, unde deciziile sunt luate conform situațiilor operative de soluționare a cazurilor apărute.

Raportarea operațională la Întreprindere este elaborată pentru perioadă scurtă conform unor obiective operaționale. Obiectivele la Întreprindere sunt determinate în cadrul unor viziuni

generale. Întreprinderea ar trebui să elaboreze un plan strategic complex, 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. Monitorizarea activității se reflectă în cadrul rapoartelor ce conțin descrieri de lucrări și careva indicatori cantitativi, care se prezintă săptămânal administrației. Rapoartele săptămânale sunt prezentate de către conducerea Întreprinderii către fondator – "Raport săptămânal cu privire la activitatea ÎM "Servicii Comunale Ungheni".

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

Tabelul 5. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

Planificarea strategică	✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, 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	✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - eficiență
Misiunea întreprinderii	✓ 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	✓ 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	✓ 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 6. 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 <i>forte</i> și <i>slabe</i> ale sistemului de planificare strategică	
+/-	Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice
Efecte	+ Obiective strategice stabilite pe parcursul apariției proiectelor de finanțare + Tendința administrației de a forma viziuni strategice pentru dezvoltarea Întreprinderii + Viziuni strategice pe perioadă scurtă + Comunicare 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 complexă - Monitorizarea parțială a situației Întreprinderii - Politică strategică impulsivă și incomplexă din care uneori derivă politica operațională și ca rezultat sunt desemnate unele obiective pentru îndeplinirea responsabilităților personalului implicat în activitate

Recomandări	➤ <i>Declararea unei viziuni de activitate pe termen mediu și lung</i> ➤ <i>Elaborarea unui plan strategic complex, unde să fie indicată viziunea Întreprinderii, misiunea, obiectivele strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatori de îndeplinire, planuri operaționale</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 "Servicii Comunale Ungheni" este constituită din personal administrativ și personal executiv de lucru cu clienții, de deservire tehnică, amenajarea teritorială, care se includ în lista statelor de personal. Structura organizatorică a ÎM „Servicii Comunale Ungheni” este divizată în trei sectoare: administrația, sectorul Salubritate și Amenajare, sectorul Tehnic și al Fondului Locativ. Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționale, 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 cuprinde două părți:

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

Administrația

Administrația coordonează activitatea întreprinderii sub aspectul organizării activității întreprinderii, activității financiar-contabile și al resurselor umane. Structura personalului de administrare al întreprinderii cuprinde următoarele funcții:

Funcție	Număr	Responsabilități	Subordonare
Conducerea Întreprinderii			
Administrator	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 tuturor regulamentelor, efectuează elaborarea măsurilor pentru perfecționarea permanentă a sistemului de dirijare în scopul atingerii obiectivelor	Primarul orașului
Inginer Șef	1	coordonarea politicii tehnice și direcțiile dezvoltării tehnice a întreprinderii, efectuează controlul de respectare a disciplinei de proiectare, implementarea a lucrărilor tehnice, regulilor și normelor, conduce activitatea serviciilor tehnice, serviciilor locative la întreprindere	Administrator
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	Administrator
Personal administrativ			
Funcție	Număr	Subordonare	
Inginer probleme muncă	1	Administrator	
Jurist	1/0,5	Administrator	

Secția Mecanică și Personal de maiștri

În componența Secției Mecanică la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
Specialiști/Maiștri		
Șeful Secției Mecanică și Personal Maiștri/Inginer Șef	1	1
Maiștri	4	3,3
Șef depozit	1	1
Șef Stație Salvare	1	1
Inginer	1	1
Specialist gospodăria comunală	1	1
Specialiști/Muncitori Secția Mecanică		
Muncitor	5	5
Lemnar	1	1
Tractorist	5	4
Greiderist	1	-

Mecanic	1	1
Șofer	4	3
Total personal secție	17 (1)	14 (1)

Secția Amenajare și Salubritate 1

În componența Secției Amenajare și Salubritate la ÎM "Servicii Comunale Ungheeni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Șef depozit	1	1
Muncitor	1	1
Hamal	2	1
Sudor	1	1
Paznic	4	4
Muncitor	10	10
Total personal secție	18 (1)	17 (1)

Secția Servicii Ascensor

În componența Secției Servicii Ascensor la ÎM "Servicii Comunale Ungheeni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști</i>		
Șef Secție/Inginer Șef	1	1
Electrician	3	3
Liftier	2	2
Operator	1	1
Total personal secție	6 (1)	6 (1)

Secția Semafoare

În componența Secției Semafoare la ÎM "Servicii Comunale Ungheeni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Inginer Șef	1	1
Electrician	2	2
Total personal secție	2 (1)	2 (1)

Secția Birou Funerarii

În componența Secției Birou Funerarii la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Maistru	1	1
Muncitor	1	1
Total personal secție	1 (1)	1 (1)

Secția Salvamare (stația salvare pe apă)

În componența Secției Salvamare (stația salvare pe apă) la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Stație Salvare	1	1
Mot.-cirm. (conducător transport de apă)	1	1
Scafandru	1	0,5
Salvamar	3	1
Total personal secție	5 (1)	2,5 (1)

Secția Amenajare și Salubritate 2

În componența Secției Amenajare și Salubritate 2 la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Maistru	1	1
Muncitori	19	19
Hamali	4	3
Total personal secție	23 (1)	22 (1)

Secția Amenajare și Salubritate 3

În componența Secției Amenajare și Salubritate 3 la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Maistru	1	1

Muncitor	2	2
Total personal secție	2 (1)	2 (1)

Secția Exploatare a drumurilor

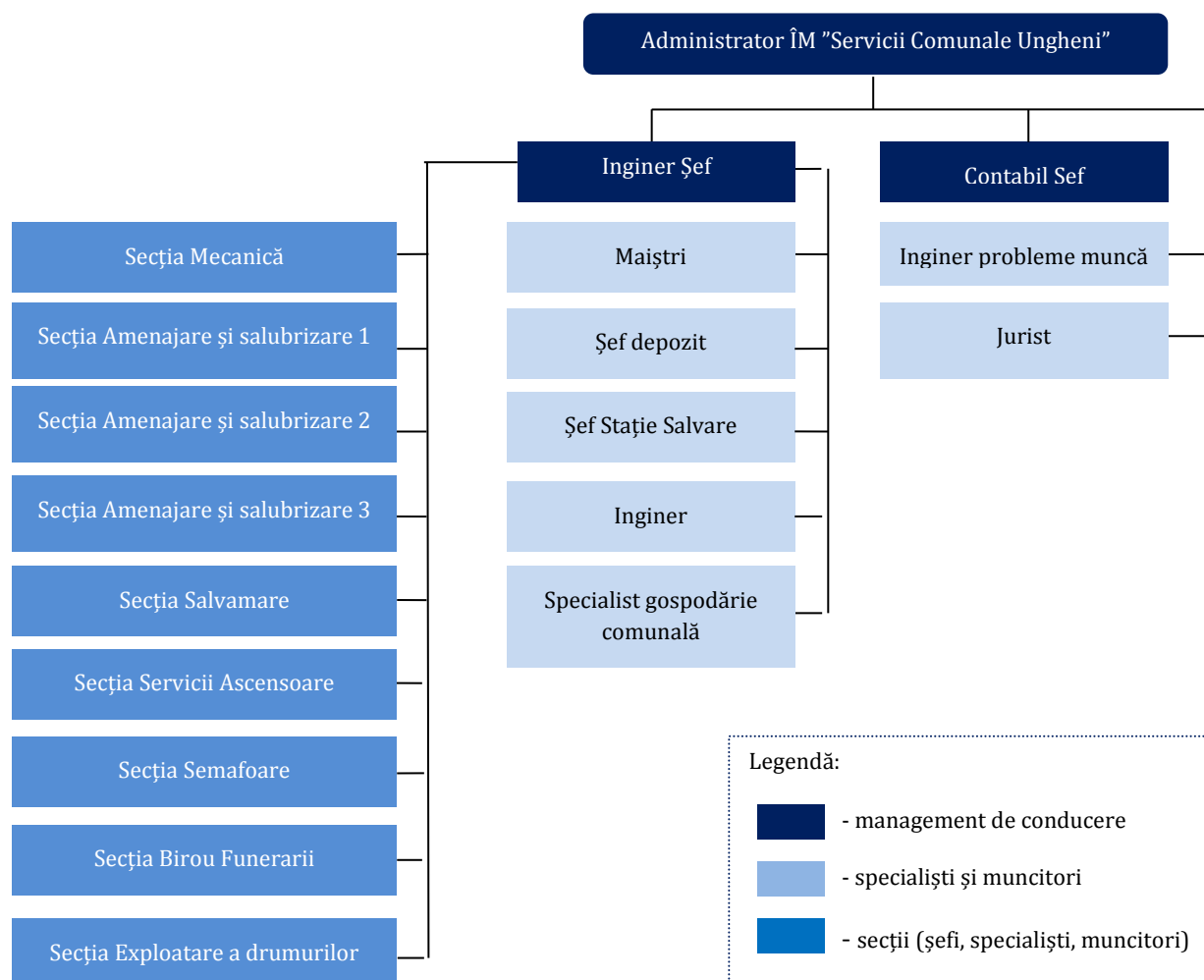
În componența Secției Exploatare a drumurilor la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" intră personal cu următoarele funcții:

Funcție	Număr de unități	Număr de unități de facto
<i>Specialiști/Muncitori</i>		
Șef Secție/Maistru	1	1
Muncitor	6	6
Total personal secție	6 (1)	6 (1)

Funcțiile specialiștilor sus enumerate se structurează în funcții de conducere și funcții de execuție conform statelor de personal. În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană.

Organigrama ÎM "Servicii Comunale Ungheni", elaborată conform funcțiilor de bază menționate mai sus, este reprezentată în Figura 3:

Figura 3. Organigrama ÎM "Servicii Comunale Ungheni"



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Concluzii și Recomandări	
Punctele forte și slabe ale sistemului organizatoric	
+	Utilizarea structurii organizatorice în formarea politicii de subordonare a personalului
Efecte	+ Comunicare ierarhică cu personalul executiv + Repartizarea responsabilităților personalului + Repartizarea personalului conform funcțiilor + Repartizarea personalului conform direcțiilor de activitate, pe subdiviziuni - Absența Organigramei conform subordonărilor - Absența divizării personalului total pe subdiviziuni după genul de activitate
Recomandări	→ Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii

3.4.3. Sistemul de management

Managementul organizațional

Organul de conducere al ÎM "Servicii Comunale Ungheni", este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Ungheni, fiind gestionată de Primar.

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

Pentru Întreprindere este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este bazat pe mobilitate înaltă în gestiune și procese 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 tehnicii specializate de la Întreprindere, precum și renovarea teritorială a orașului.

Puncte forte:

- + Există o divizare flexibilă a muncii conform funcțiilor
- + Se urmărește divizarea proceselor de bază: lucrul cu clienții, supraveghere și reparații, amenajarea teritoriului, procese economice interne
- + Activitatea este bazată pe regulamente și normative atât interne, cât și externe
- + Se practică monitorizarea periodică a activității
- + Se practică o oarecare activitate în direcția de atragere de investiții

Puncte slabe:

- 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

- ⇒ 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 "Servicii Comunale Ungheni" este redată în Tabelul 7.

Tabelul 7. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Criterii	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
Nivelul de automatizare a proceselor informaționale	Sistem semiautomatizat	✍ Nivel tehnic neadecvat de informatizare și a unui sistem semiautomatizat de stocare și prelucrare a datelor, nu face posibilă automatizarea totală a proceselor organizaționale și operaționale
Nivelul de integrare a sistemelor informaționale	Sistem semiintegrat	✍ Cauze: ✦ Automatizări parțiale al proceselor pe sectoare ✦ Interconexiunea informațională parțială dintre sectoare
Metode de sistematizare informațională	Suport de hârtie (registre, blancuri, jurnale) Suport electronic	✍ Informația este sistematizată pe sectoare de activitate ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport de hârtie ✍ Informația este parțial sistematizată pe suport electronic
Modul de prelucrare a datelor	Sistem informațional în baza datelor primare	✍ Se petrece analiza parțială 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	✍ Administratorul este centrul de control intern al fluxurilor informaționale din cadrul Întreprinderii ✍ Controlul asupra îndeplinirii sarcinilor este urmărit de Administrator, Inginer Șef, Contabil Șef și șefii de subdiviziuni conform sectoarelor care sunt în subordinea acestora
Metode de transmitere a informației	Contact direct, mijloace telecomunicaționale, mijloace electronice	✍ Transmiterea informației curente direct de la nivelul inferior la nivelul mediu și apoi la cel superior ✍ Informația se transmite direct prin intermediul ședințelor cu angajații și prin mijloace telecomunicaționale, parțial

Criterii	Caracteristica sistemului informațional intern al Întreprinderii	Comentarii
		<i>electronice</i>
Tipuri de suporturi informaționale	Pe hârtie Electronic	✍ Din motiv de dotare a sistemului semiautomatizat de informare și dotarea parțială cu tehnică de calcul, datele sunt prelucrate atât manual, cât și electronic. Informația este păstrată pe suport de hârtie și electronic.
Periodicitate de transmitere a informației	Multiplu	✍ Așa cum transmiterea informației se face prin contact direct, ședințe, telefon procesul de transmitere a informației este continuu ✍ Transmiterea informației are un caracter regulat ✍ Pentru sistematizarea informațională Administratorul organizează ședințe cu managerii 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 "Servicii Comunale Ungheni"

Sistemul informațional al Întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale (Tabelul 8).

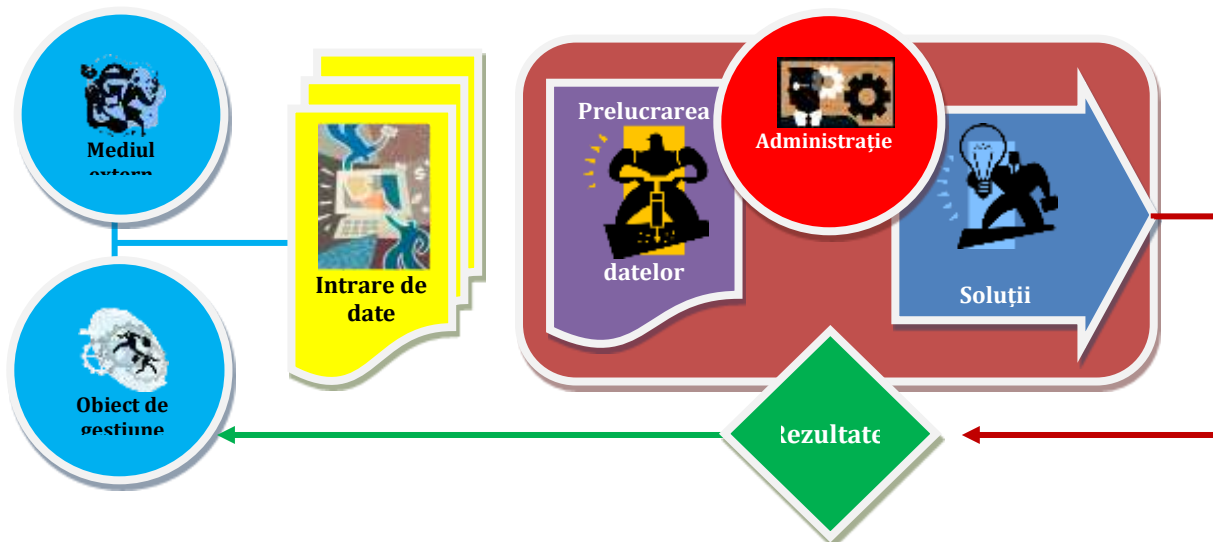
Tabelul 8. Infrastructura informațională a ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Rețea internă	
Calculatoare	Total - 4 unități pe subdiviziuni și administrație
Tehnică de birou	Printer/copiator – 3 unitate Fax – 1 unitate Total – 4 unități pe subdiviziuni și administrație
Internet	da
Rețea telefonică	
Telefoane mobile	numere personale
Telefoane staționare	Total – 4 unități în subdiviziuni și administrație
Softuri	
1C - contabilitate	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni" este reflectată în Figura 4.

Figura 4. Structura sistemului informațional ÎM "Servicii Comunale Ungheni"



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunale Unghenii"

Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni" este prezentată în Tabelul 9.

Tabelul 9. Structura sistemului informațional al ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Nivelul strategic	Fondatorul	Obligațiuni: controlul general asupra activității Întreprinderii Scopul utilizării informației: ✓ Planificare strategică ✓ Controlul periodic al activității Întreprinderii ✓ Aprobarea statelor de personal și tarife Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate Acces la informație: mediere prin intermediul Administrator
Nivelul de gestiune	Administrator	Obligațiuni: planificarea și organizarea activității Întreprinderii, controlul asupra activității operaționale Scopul utilizării informației: ✓ Planificare operativă ✓ Controlul operațional a activității Întreprinderii ✓ Luarea deciziilor operaționale și tactice ✓ Formarea statelor de personal și a tarifelor Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate, actualitate, detalizare, confidențialitate Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională sau prin manageri de sectoare și secții
Nivelul de executare	Șefii de secții	Obligațiuni: planificarea și coordonarea activității sectorului, control asupra activității operaționale și a îndeplinirii sarcinilor a personalului din sector Scopul utilizării informației: ✓ Planificare operativă a sectorului ✓ Controlul operațional al activității sectorului ✓ Luarea deciziilor operaționale, raportare Cerințe: exactitate, oportunitate, sistematizare, claritate,

Nivelul de exploatare		actualitate, detalizare, operativitate Acces la informație: direct prin acces nemijlocit la informația operațională și tangențial, prin acces limitat la informația altor secții
	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 ”Servicii Comunale Ungheni”

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 10 sunt prezentate toate canalele care intermediază fluxurile informaționale în cadrul Întreprinderii, precum și cu mediul extern.

Tabelul 10. Canale de transmitere a informațiilor utilizate de ÎM ”Servicii Comunale Ungheni”

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 ”Servicii Comunale Ungheni”

După cum se observă din Tabelul 10 mijloacele de comunicare utilizate pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul Întreprinderii preponderent sunt întâlnirile

personale și ședințele. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică și electronică, care asigură comunicarea atât între angajații Întreprinderii, cât și cu toate celelalte categorii de beneficiari cu care interacționează Întreprinderea.

Implicarea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM "Servicii Comunale Ungheni" Întreprinderea este obligată să coordoneze cu fondatorul (Primăria orașului Ungheni):

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

De competența Consiliului Orășenesc al Primăriei Ungheni țin:

- ✓ determinarea activității de bază a Întreprinderii,
- ✓ numirea și destituirea din funcție a Administratorului Întreprinderii,
- ✓ sancționarea Administratorului pentru abateri disciplinare.

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

Administrarea	• Administrarea Întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către Administratorul acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul – Consiliul orășenesc al Primăriei • Angajarea Administratorului e legalizată de fondator printr-un contract individual de muncă • În contractul încheiat între fondator și Administrator se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce, inclusiv modul în care Administratorul 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 • Administratorul poartă răspunderea materială pentru obligațiunile Întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract • Relațiile Administratorului sau Consiliului-director 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 poate fi inclus Consiliul-director. Principiile de instituire și funcționare a Consiliului-director în aceste cazuri se definesc în "Regulamentul cu privire la activitatea Consiliului-director al Întreprinderii", care se aprobă de către fondator • În caz de necesitate, în structura administrativă a întreprinderii • Reprezintă fără procură interesele Întreprinderii în diverse întreprinderi, organizații, instanțe
Activitatea economică	• Întreprinderea își determină de comun acord cu Primăria privind activitatea gospodărească de producție și perspectivele de dezvoltare de prestare a serviciilor de amenajări teritoriale, salubritate, servicii locative, servicii de salvamare, etc. • Întreprinderea își organizează activitatea și își determină perspectivele producerii de sine stătător, reieșind din cererea populației și gospodăriei locale la 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,

	procurând resursele necesare pe piața de mărfuri și servicii • Întreprinderea execută livrări, lucrări și servicii pentru necesitățile statutului pe baza contractuală sau în mod determinat de legislație • Întreprinderea creează de sine stătător structura sa de producție, devizele de cheltuieli, bilanțul veniturilor și pierderilor, fiind aprobate de Primărie • Prețurile producției, fabricate de Întreprindere sunt reglementate de către stat • Întreprinderea organizează activitatea și efectuează munca de amenajare teritorială, salubritate teritorială, servicii locative și salvamare pe teritoriul administrat • Întreprinderea la decizia fondatorului/adunării generale, poate să-și suspende temporar activitatea, pe o perioadă, care să nu depășească trei ani, în cazul în care nu are datorii față de bugetul public național, precum și față de alți creditori
Activitatea socială	• 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	• 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	• 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, Comisia de revizie (de cenzori), revizorii Întreprinderii • 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
Activitatea de reorganizare	• Reorganizarea (fuziunea, dezmembrarea, transformarea) și desființarea Întreprinderii se înfăptuiește în baza hotărârii fondatorului și în conformitate cu legislația în vigoare • Întreprinderea este dizolvată prin decizia instanței de judecată în cazurile stabilirii insolvabilității Întreprinderii, activitatea acesteia contravine ordinii publice, recunoașterii caducității actelor de constituire a Întreprinderii • Reorganizarea duce la transmiterea tuturor drepturilor și obligațiilor succesorului 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 se efectuează în baza numirii de către fondator sau de judecată a unei comisii de lichidare • Din momentul numirii comisiei de lichidare controlul asupra acesteia este efectuat de fondator sau de organul desemnat de acesta • Lichidarea Întreprinderii este efectuată conform hotărârii fondatorului, judecății, altor circumstanțe prevăzute de legislație • Întreprinderea va continua să existe și după dizolvare în măsură în care este necesar pentru lichidarea patrimoniului

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

–	Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie
Efecte	▶ <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>
Recomandări	⇒ Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor ⇒ Implementarea formelor de raportare ⇒ Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la lucrări, reparații, amenajări, etc.
+/-	Utilizarea mijloacelor de comunicare informațională moderne
Efecte	▶ <i>Comunicare telefonică în mediul interior și cu cel extern</i> ▶ <i>Automatizarea proceselor în cadrul evidenței contabile și comerciale</i> ▶ <i>Automatizarea pentru comunicare internă și externă</i> ▶ <i>Posibilități de stocare parțială a informației la Întreprindere</i> ▶ <i>Acces limitat la informație internă și externă în cadrul Întreprinderii</i> ▶ <i>Viteza mică de circulație a informației în timp util în cadrul Întreprinderii</i> ▶ <i>Comunicare slabă cu mediul extern de activitate a Întreprinderii</i>
Recomandări	⇒ Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor în toate sectoarele de activitate ⇒ Automatizarea tuturor sectoarelor/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 Administratorul ÎM "Servicii Comunale Ungheni" 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 Administratorul ÎM "Servicii Comunale Ungheni" 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 întâlnit, prezintă caracteristici aflate la jumătatea intervalului limitelor prezentate.

Conform acestei clasificări, stilul caracteristic pentru Administratorul ÎM "Servicii Comunale Ungheni" este cel *democrat participativ*.

Profilul psihosocioprofesional recomandat pentru un manager de întreprindere este reflectat în Anexa 1.

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 obligațiilor și procedurilor practicate în cadrul Întreprinderii.

Caracteristicile sistemului de control intern al Administratorului ÎM "Servicii Comunale Ungheni" sunt prezentate în Tabelul 11.

Tabelul 11. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Criterii	Caracteristicile sistemului	Comentarii
Modalitate de exercitare	Intern Extern	✍ 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	✍ În legătură cu aceea că Administratorul este parțial implicat în majoritatea proceselor operaționale, controlul nemijlocit asupra proceselor din Întreprindere are un caracter centralizat controlat pe sectoare prin intermediul adjuncților – Inginer Șef și Contabil Șef ✍ Controlul nemijlocit centralizat pe Întreprindere sau parțial pe sectoare delegat servește ca metodă preponderentă pentru verificarea gradului de îndeplinire a lucrărilor planificate și executate de facto
Grad de centralizare	Sistem de control centralizat prin delegare	✍ Sistemul centralizat de conducere este implementat de fondator prin desemnarea personalului administrativ de conducere a Întreprinderii ✍ La nivel strategic și operațional de gestiune a Întreprinderii controlul este realizat de Administratorul Întreprinderii ✍ Controlul operațional ce ține de direcția de activitate este îndeplinit prin delegare de Inginer Șef și Contabil Șef prin implicarea nemijlocită în activitatea operațională în sectoarele acestora ✍ Controlul asupra situației economice a Întreprinderii este realizat de Administratorul Întreprinderii 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	✍ Controlul intern are un caracter continuu, fiind realizat în timp real, prin supravegherea proceselor operaționale interne ✍ Controlul se petrece în mod operațional
Responsabilitate pentru organizarea controlului intern		✍ Organizarea controlului intern la Întreprindere este în obligațiunea Administratorului Întreprinderii
Subiecții controlului intern	Administratorul Întreprinderii organizează controlul centralizat prin delegare conform deciziilor luate și supravegherea îndeplinirii sarcinilor repartizate între adjuncți, manageri de sector, specialiști, muncitori Șefii sectoarelor/secțiilor Întreprinderii și alți lucrători duc responsabilitate de respectarea obligațiilor lor de lucru	
Obiectul controlului	☛ Situația financiară a Întreprinderii ☛ Grad de utilizare a resurselor ☛ Corespunderea activității cu actele legislative și normative ☛ Grad de satisfacție a clientului	

Criterii	Caracteristicile sistemului	Comentarii
	⬇ Activitatea personalului ⬇ Gradul tehnico-material ⬇ Fluxurile bănești ⬇ Situația activelor materiale	
Obiective	▶ 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
Metode și instrumente de control	• Sedințe • Coordonarea deciziilor, acțiunilor, proiectelor, actelor • Evidență • Analiză • Monitorizare • Raportare • Vizite • Control • Inventariere • Comparații cu analogii	
Grad de automatizare	Control semiautomatizat	✍ Procesul de control se îndeplinește nemijlocit de personal prin vizite directe la fața locului, fără mijloace de automatizare de supraveghere a proceselor de lucru ✍ Procesul de contabilitate și evidență este automatizat
Grad de formalizare	Scăzut	✍ La Întreprindere există parțial regulamente, standarde, reguli de control intern ✍ Controlul are un caracter situațional
Documentarea	Parțial	✍ La Întreprindere se practică raportare a situației operaționale prin indicatori financiar-contabili cantitativi și valorici ✍ La Întreprindere se practică raportare a situației operaționale prin descrierea generală a activităților îndeplinite și unor indicatori cantitativi, indicatori financiar-contabili 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 ”Servicii Comunale Ungheni”

Nivelele de realizare a controlul intern în cadrul Întreprinderii sunt menționate în Tabelul 12:

Tabelul 12. Nivelurile controlului intern la ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Nivelul 4 Fondatorul	Obiectul de control • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile personalului administrativ
Nivelul 3 Administratorul Întreprinderii	Obiectul de control • Activitatea întreprinderii • Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele sectoarelor • Munca personalului
Nivelul 2 Șefi de sectoare	Obiectul de control • Activitatea sectorului • Rezultatele sectorului • Munca personalului sectorului
Nivelul 1 Specialiști/Muncitori	Obiectul de control • Activitatea personală • Rezultatul activității personale

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Indicatori de performanță privind continuitatea și managementul activelor

Legătura dintre funcțiile de planificare, executare și control a managementului la ÎM "Servicii Comunale Ungheni" 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 de prestare a serviciilor de salubritate a sectorului public, amenajarea teritoriului, servicii locative tehnice, etc. La Întreprindere se practică analiza operațională pentru perioadă scurtă și medie prin indicatori de performanță indicați în rapoartele financiare, de cercetare statistică, rapoarte de activitate curentă.

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 mediu de formalizare a funcției de control
Cauze	✦ Absența standardelor de raportare ✦ Absența evaluării periodice a activității conform indicatorilor de eficiență ✦ Absența reglementării funcției de control ✦ Absența formalizării procedurilor de control ✦ Automatizarea parțială a sistemului de control
Efecte	▶ <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 situațional în privința disciplinării personalului în îndeplinirea obligațiunilor sale conform atingerii rezultatelor</i>
Recomandări	➤ Elaborarea formelor de raportare operativă a activității curente ➤ Implementarea sistemului de raportare a controlului sistematic ➤ Elaborarea indicatorilor de eficiență a activității operaționale și strategice ➤ Pentru o acoperire mai extinsă de analiză a activității prin intermediul indicatorilor de eficiență acestea se vor clasifica după următoarele categorii: • indicatorii operaționali de eficiență – reflectă date despre eficiența în producere atât cantitativ, cât și valoric (Ex.: volumul de transportare a deșeurilor conform perioadelor, volumul teritoriilor amenajate conform perioadelor, menținerea nivelului de calitate a lucrărilor de salubritate publică, menținerea nivelului de calitate a lucrărilor de amenajare a teritoriului, etc.) • indicatorii de eficiență în management (Ex.: nivelul de acoperire a populației, nivelul de acoperire a teritoriului amenajat, etc.) • indicatorii de eficiență financiară (Ex.: rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, grad de returnare a datoriilor, etc.) • indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (Ex.: gradul de schimbare a tehnicii specializate, gradul de schimbare a utilajului specializat, etc.) ➤ Implementarea programului sistematic de control ➤ Îmbunătățirea gradului de raportare operativă ➤ Limitarea accesului la informație conform obligațiunilor de personal ➤ Repartizarea periodică a obligațiunilor personalului de management pentru majorarea eficienței ➤ Reglementarea activității prin elaborarea consecutivității proceselor

+/-	Forme de control curente
Cauze	◀ Nivel scăzut de formalizare a funcțiilor de control ◀ Controlul parțial 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	▶ <i>Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale și înlăturarea operativă a cauzelor</i> ▶ <i>Operativitate în cunoașterea informației situaționale curente</i> ▶ <i>Caracterul situațional al controlului</i> ▶ <i>Monitorizarea insuficientă a mediului intern și extern pentru a prevedea riscurile</i> ▶ <i>Controlul parțial asupra viziunelor strategice</i> ▶ <i>Pierderea controlului asupra gradului de îndeplinire a proceselor strategice</i>
Recomandări	➤ 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	◀ Grad mediu de monitorizare a activității operaționale ◀ Grad scăzut de monitorizare a activității strategice ◀ Grad mediu de raportare operațională
Efecte	▶ <i>Controlul dublu oferă un nivel înalt de obiectivitate în unele activități operaționale</i> ▶ <i>Personalul nu prea dorește să preia responsabilitatea prin obligațiuni suplimentare</i> ▶ <i>Sustragerea Conducătorului Întreprinderii de la realizarea proceselor strategice de management</i> ▶ <i>Pierderea de sub control a gradului de îndeplinire a lucrărilor</i> ▶ <i>Pierderea de sub control direcția de dezvoltare reală a Întreprinderii</i> ▶ <i>Pierderea de sub control a gradului de acoperire a cererii în raport cu nivelul de prestare a serviciilor de către Întreprindere</i>
Recomandări	➤ Implicarea activă a managementului și personalului de toate nivelele în procesele de control și raportare operațională ➤ Implementarea culturii corporative de comunicare și ținută ➤ Cerințe de responsabilitate de la personal față de lucrările pe care trebuie să le îndeplinească conform obligațiunilor 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)

Echipa de conducere, responsabilități, delegare

Întreprinderea Municipală „Servicii Comunale Ungheni” este gestionată de Administrator – domnul Ciobanu Ghenadie. Administratorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii și efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Consiliul orașenesc Ungheni.

Figura ce urmează ilustrează echipa de conducere, care se află în subordinea Administratorului ÎM. Astfel, în subordinea Administratorului se află:

- Contabil șef, responsabil de evidența contabilă (*management nivel mediu*),
- Inginerul șef, exercită conducerea tehnică a ÎM și coordonarea activităților la secția Amenajare și Salubritate (*management nivel de mediu*),
- Șeful secției Tehnice și al Fondului Locativ - exercită conducerea și coordonarea activităților la secția Tehnică și a Fondului Locativ (*management nivel de mediu*),
- Specialist în gospodăria comunală, responsabil de dezvoltarea gospodăriei comunale a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Inginerul pe protecția muncii și antiincendiară, responsabil de domeniul PM și securitatea ocupațională, precum și de politica antiincendiară a întreprinderii (*management nivel mediu*),
- Jurist – specialist resurse umane, responsabil de perfectarea contractelor pentru serviciile acordare și consultații juridice, precum și politica pe cadre (*management nivel mediu*).
- Dactilografa și paznicii blocului administrativ..

În subordinea inginerului șef află (*echipa management nivel de jos*):

- Inginerul exploatare drumuri și construcții;
- Maistrul sector amenajare;
- Maistrul sector salubritate;
- Șeful sectorului semafoare, semne rutiere și iluminare publică;
- Maistrul electrician;
- Șeful de sector funerare și parcuri;
- Șef Stație salvamari;
- Șef Post salvamari;
- Șef depozit;
- Specialistul protecția împotriva rozătoarelor, insectelor și altor vectori de boli transmisibile.
- Maistru gospodăriei electrice – securitatea energetică a întreprinderii.

În subordinea Șeful secției Tehnice și al Fondului Locativ află (*echipa management nivel de jos*):

- Maistrul sector amenajare;
- Maistrul sector salubritate;
- Inginer exploatare lifturi și fond locativ;
- Maistru deservire și reparare ascensoare.

Având în vedere combinarea funcțiilor la unii membrii ai echipei de conducere, este importantă diferențierea responsabilităților acestora și completarea cu program deplin a posturilor de Jurist și specialist resurse umane.

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, alte rapoarte și dări de seamă pe personal la întreprindere nu se întocmesc.

Totodată, la capitolul delegării este necesară delimitarea clară a managementului de vârf de managementul celorlalte două nivele prin delegarea responsabilităților de gestiune cu direcțiile Salubritate și Amenajare, Tehnice și al Fondului Locativ din partea Administratorului către Inginerul șef.

Strategia și politici de resurse umane

ÎM „Servicii Comunale Ungheni” 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 „Servicii Comunale Ungheni” 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 recomandat și 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 5. 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 „Servicii Comunale Ungheni” dezvoltarea unei strategii HR este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă figura de jos.

Figura 6. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În ce privește politicile de personal a întreprinderii „Servicii Comunale Ungheni”, 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:

- ☞ Contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare),
- ☞ 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;
- ☞ Procedurile privind protecția muncii și sănătății salariaților.

Instrumentele HR și politicile HR care se reflectă parțial în „Servicii Comunale Ungheni” sunt:

- Planificarea personalului;
- Recrutare, selectare și angajare;
- Instruire și dezvoltare;
- Evaluarea și atestarea;
- Motivarea personalului;
- Dezvoltarea culturii corporative;
- Analiza posturilor și elaborarea fișelor de post.

Aceste activități și interacțiunea dintre ele sunt descrise în Figura 5.

Fișele postului ar trebui să reprezinte un punct de referință în toate aceste activități și procese.

Fișe de post

În companie sunt stabilite fișe de post numai pentru unele poziții din statele de personal (din spusele persoanei responsabile de evidența personalului). Aprecierea acestora nu a fost posibilă din cauza neprezentării acestora nici la etapa de colectare a informației și nici ulterior.

Motivul principal este: capacitatea limitată HR; lipsa sarcinilor directe pentru efectuarea acestor activități.

Planificarea necesarului de resurse umane

Procesul de planificare a personalului în ÎM „Servicii Comunale Ungheni” nu este unul formalizat și clar gestionat și nu există o experiență de estimare regulată a necesarului de personal. Totodată, însă, ÎM elaborează în fiecare an statele de personal (Anexa 4) și există posturi vacante reflectate de planificarea necesarului de personal.

Planificarea în prezent se face în baza programului de producere – anual – unde sunt reflectate fondul de salarizare planificat, numărul de personal, și salariul mediu pe angajat planificate. 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 „Servicii Comunale Ungheni” 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 sau la recomandare, precum și prin intermediul avizurilor publicate în presa locală (Ziarul Unghiul, Expresul de Ungheni). Dificultățile în procesul de recrutare sunt pe de o parte din cauza lipsei alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

Interviul de angajare este petrecut de Administratorul întreprinderii. Specialistul resurse umane efectuează numai perfectarea tehnică a procesului de angajarea a noilor salariați.

Angajarea la serviciu se efectuează în conformitate cu regulile de angajare. Candidații prezintă documentele necesare cerute pentru angajare, inclusiv certificatul medical ținând cont de faptul că unele categorii de angajați muncesc în condiții nocive de muncă. Controlul periodic medical îl trec unele categorii de muncitori în bază de contract cu Centrul Medicilor de Familie și Policlinica raională. Se întocmesc actele necesare (CIM, ordinul de angajare, T-2). Formele T-2 sunt forme noi și sunt păstrate bine. Ordinele de angajare se înscriu în Registrul ordinelor corect. Registrele nu sunt cusute, șnuruite și numerotate. Ordinele pe producere și personal sunt la evidență împreună. Contracte de răspundere materială deplină nu se întocmesc de către Serviciul personal, spunându-se că este specificat în CIM. Permise nominale despre accesul la locul de muncă nu se eliberează.

Se efectuează instructajul introductiv în materie de protecție și igienă a muncii de către persoana numită responsabilă în acest sens – inginer în protecția muncii și antiincendiară – Pirogan Ștefan. De asemenea la etapa dată se i-a cunoștință cu actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern, fișa de post (pentru care poziții există) – din spusele responsabilului pe resurse umane. În prezent se lucrează la actualizarea fișelor de post.

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

Ridicarea calificării și instruirea are loc la nivel raional de către Oficiul forței de muncă, Inspectoratul fiscal, etc.

În prezent în ÎM nu există o politică și un plan de pregătire profesională. Plus la toate, din cauza lipsei mijloacelor bănești, instruire 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. Spre exemplu, specialistul care se ocupă de evidența personalului nu a participat la instruire de foarte mulți ani. Aceste fapte atestă o atenție insuficientă a pregătirii profesionale continue a angajaților companiei.

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:

- programe de securitate și protecția în muncă și calitatea lucrărilor în procesul de muncă pentru muncitorii calificați și necalificați (organizat în 20.02.2013 de către Baza tehnica a ÎM „Servicii Comunale Ungheni”)
- instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) în materie de protecție și igienă a muncii (efectuat de către persoana desemnată).

Responsabil pentru stabilirea direcțiilor de instruire este Inginerul pentru protecția și securitatea în muncă.

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există un Regulament privind evaluarea atestării salariaților întreprinderii. Astfel, nu există nici o procedură de evaluare a personalului din cadrul ÎM „Servicii Comunale Ungheni” în baza a câtorva indicatori de performanță. Cu atât mai mult, prevederile legislației în vigoare oferă posibilități limitate de promovare a angajaților în funcție în baza criteriilor de merit. În perioada anilor 2010-2012 nici un angajat nu a fost promovat în funcție în baza criteriilor de merit.

La întreprindere atestarea personalului întreprinderii de asemenea nu se efectuează.

Organizarea, condiții, protecția și securitatea muncii

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

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.

Condiții de muncă sunt asigurate în felul următor: pentru aparatul administrativ – mobilă pentru oficiu, computere la administrator, contabilul-șef și specialistul resurse umane, pentru celelalte sectoare mecanismele și instrumentele necesare, precum și mijloace antiincendiare.

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 maiștri (managerii de linie) și la nivel de conducător al întreprinderii.

Recomandări

- ★ **Suplinirea postului de Manager HR cu program deplin.**
 - ★ **Gestiunea activității contabilității și cadrelor prin intermediul Administratorului 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.**
 - ★ **Elaborarea unui model a Fișelor de post 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 „Servicii Comunale Ungheni” în dezvoltarea și întărirea capacității de a analiza obiectiv nivelul existent și viitor al personalului. Intervențiile majore ar fi analiza 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, Consiliului orașenesc și Primăriei Ungheni, precum și continuarea publicării avizurilor în presa locală și la televiziune. Se recomandă de asemenea continuarea colaborării cu Oficiul forței de muncă din Ungheni. Includerea în procesul de recrutare și selectare a șefilor subdiviziunilor în care urmează să muncească candidații și a specialistului resurse umane
- ★ La etapa de **angajare** se recomandă luarea de cunoștință cu toate actele normative interne, cum ar fi: Regulamentul intern, fișa de post, 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.
- ★ Executarea Prescripției Inspectoratului de Stat al Muncii (Inspekția teritorială de muncă Călărași) din cadrul controlului inopinat - proces-verbal de control Seria ISM nr. 0023516 din 25 septembrie 2013.
- ★ 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 ridicarea nivelului de profesionalism a persoanei responsabile de evidența personalului.
- ★ Se recomandă participarea la **cursurile specializate** de ridicare a calificării pentru toate categoriile de personal 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.
- ★ Se recomandă încheierea unui Contract colectiv de muncă în cadrul companiei între administrație și reprezentanții salariaților.

3.5.2. Analiza structurală a resurselor umane

Asigurarea cu personal a posturilor

Structura organizatorică a companiei cuprinde 123 de posturi și 72 real angajați, dintre care 5 sunt în aparatul administrativ în rest poziții muncitorești, Anexa 3. Structura este liniară fără nivele ierarhice. Liniile de raportare sunt clar stabilite. Structura este întărită de controale și reguli de delegare pentru fiecare subdiviziune.

Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către Consiliul Orășenesc Ungheni și se prezintă Inspecției Muncii (Anexa 4), 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:

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

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnalează probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane.

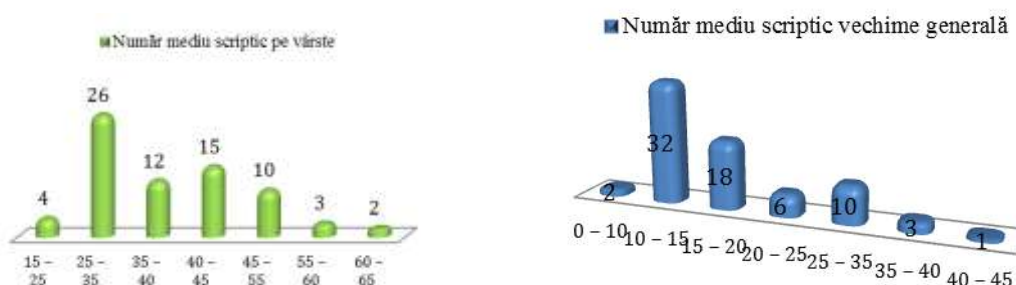
Fluctuația în compania „Servicii Comunale Ungheni” nu a fost posibil de a calculat din cauza neprezentării informației solicitate.

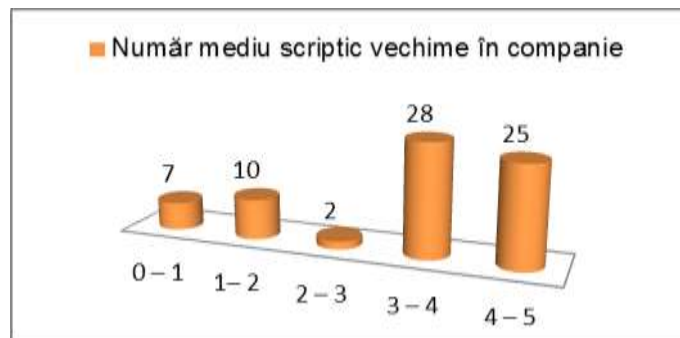
Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Caracteristica structurii personalului întreprinderii „Servicii Comunale Ungheni” în funcție de vârstă, vechimea în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, denotă faptul că colectivul întreprinderii este de o vârstă medie.

Din numărul total de personal 42 angajați au vârsta de până la 40 de ani, iar 30 de angajați se încadrează în diapazonul 40-65 de ani. În funcție de vechimea în muncă la întreprindere 19 angajați din 72 au vechimea în muncă de până la 3 ani, 28 au vechimea de până la 4 ani și 25 angajați au vechimea până la 5 ani, ceea ce înseamnă că marea parte a angajaților sunt relativ noi pentru companie, iar vârsta acestora este sub medie și medie.

Figura 7. Structura personalului pe vârstă, vechime în muncă generală, vechimea în muncă în cadrul companiei, 2010-2012





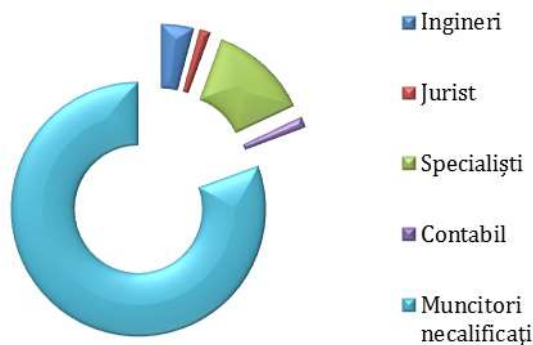
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

Structura resurselor umane după criteriul de gen, nivelul studiilor și vârstă conform categoriilor de subdiviziuni în ultimii 3 ani de asemenea nu a fost posibil de analizat din cauza lipsei informației.

De asemenea a fost realizată structura după tipurile de specializare din cadrul companiei. Aici se observă necesitatea stringentă de calificare a muncitorilor (ref. recomandările privind perfecționarea personalului).

Figura 8. Structura personalului după tipuri de specializare, 2010-2012

Structura pe domenii de specializare



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

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.

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 din 01 mai 2013 pentru personalul din întreprindere. Salariul se achită în contabilitatea întreprinderii, pe părți, cu întârziere de o lună. Mărirea de bază a salariilor atât pentru administrație, cât și pentru muncitori nu corespunde mărimii de bază instituită pentru lucrătorii întreprinderilor din ramură (1538 lei).

Sistemul de salarizare

Pe lângă salariul de bază, mai există și alte forme de motivare materială ocazionale (procurarea la un preț mai redus a materialului lemnos pentru lucrătorii întreprinderii, ajutor material salariaților pentru procurarea medicamentelor membrilor de familie a acestora, prime - mici sume (200 lei) care sunt atribuite femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc (1 foaie în 2013).

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

Tabelul 13. Structura adaosurilor la salarii

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	Mărime dublă
Munca în zilele de odihnă	Mărime dublă
Munca în zilele de sărbătoare	Mărime dublă
Munca de noapte	30%
Cumularea de profesii	50%

Sursa: ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

Sistemul de motivare

Pe lângă salariul de bază, mai există și alte forme de motivare materială ocazionale (procurarea la un preț mai redus a materialului lemnos pentru lucrătorii întreprinderii, ajutor material salariaților pentru procurarea medicamentelor membrilor de familie a acestora, prime - mici sume (200 lei) care sunt atribuite femeilor care muncesc la întreprindere de 8 Martie și tuturor salariaților de Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală. Foi de întremare a sănătății la sanatorii primesc (1 foaie în 2013).

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

Tabelul 14. Structura adaosurilor la salarii

Tipul muncii remunerate	Mărime adaos la salariul de bază
Munca suplimentară (peste orele de program)	Mărime dublă
Munca în zilele de odihnă	Mărime dublă
Munca în zilele de sărbătoare	Mărime dublă
Munca de noapte	30%
Cumularea de profesii	50%

Sursa: ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

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.
- ★ Elaborarea și implementarea în dependență de situația economică a întreprinderii a diferitor **forme de motivare materială și nematerială** a personalului.
- ★ **nematerială** a personalului.

Constatări generale

- ★ Situația creată la „Servicii Comunale Ungheni” în domeniul resurselor umane este caracteristică mai multor companii din domeniul gospodăriei locativ comunale și este o consecință a situației la nivel macroeconomic. Este nevoie de un efort puternic atât din partea organelor publice locale, cât și din partea conducerii „Servicii Comunale Ungheni” pentru a ridica la nivel dorit lucrul cu resursele umane ale companiei 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 în companie a unui manager HR cu program deplin.

3. Analiza financiar - contabilă

3.6.1. Analiza managementului financiar

Managementul financiar 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 management financiar.

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

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 „Servicii Comunale Ungheni” 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 9. Structura sistemului managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

În cadrul Întreprinderii Municipale nu se aplică metodologia de luare a deciziilor conform unor proceduri definite prin formarea și monitorizarea proceselor interne de lucru. Una din cauzele dezechilibrului general al activității ÎM SCU 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 9). Cauza primordială a lipsei sistemului de management financiar constă în lipsa departamentului financiar în structura administrativă.

În cadrul întreprinderii există departamentul contabilitate, format doar de contabilul-șef, care în noua sa formulă a reușit să demareze procesul de reabilitare evidenței contabile inclusiv prin introducerea informației în softul 1C.

Modalitatea de ducere a evidenței contabilă în perioada 2010-2011 s-a realizat în primordial prin metoda manuală, din anul 2012, odată cu reînnoirea departamentului contabil s-a introdus softul specializat 1C. din aceste considerente, până la finele anului 2013 au fost introduse în softul de evidență contabilă 1C și informația contabilă pentru anul 2012. Acest fapt a permis și corectarea treptată a erorile existente în evidența contabilă.

La fel ca și planificarea strategică, gestiunea financiară a întreprinderii se realizează impulsiv, deciziile financiare se iau în rezultatul imediat al unei probleme sau eveniment ce solicită resurse financiare. Decizia este luată de către directorul întreprinderii. Chiar și 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 9.

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

După cum s-a menționat, în cadrul întreprinderii, metoda de ținere a evidenței contabile este automatizată începând cu anul 2012.

După cum arată Figura 9, 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 (vezi 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. În plus, specificul Întreprinderii Municipale „Servicii comunale Ungheni” constă în natura relațiilor cu APL, în special pentru serviciile prestate în domeniul de Amenajare (Spații verzi și salubritate). Pentru aceste servicii, Întreprinderea este finanțată din bugetul local. Primăria alocă anual bani din buget pentru efectuarea lucrărilor.

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.

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 15.

Tabelul 15. Lista rapoartelor statistice întocmite de ÎM "Servicii Comunale Ungheni"

Nr.	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	anual
2.	SERV TS	"Indicatorii pe termen scurt în comerț, servicii, agricultură"	Departamentul de statistică;	lunar
3.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
4.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
5.	Nr. 6M	Formarea salarială a angajaților	Departamentul de statistică;	anual

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

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.

Constatări

-/+ În cadrul întreprinderii nu există departamentului financiar în structura administrativă și nici prevederi de management financiar formalizate. Decizii financiare se iau în mod impulsiv și organizarea se face verbală.

+ Întreprinderea a depus eforturi considerabile pentru redresarea modalității de evidență contabilă.

Recomandări

- *Pe lângă sistemul contabil, 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 sistemul contabil națională.*

3.6.1.1. Sistemele și principiile de contabilizare

Întreprinderea municipală are elaborată și formalizată Politica de contabilitate. În cadrul prezentului diagnostic, a fost pusă la dispoziție Politica de contabilitate a întreprinderii pentru anul 2013, care este elaborată în corespundere cu prevederile Legii contabilității Nr. 426 – XIII din data de 04.04.1995, republicată în Monitorul oficial nr. 87-90 din data de 23.05.2003.

Contabilitatea Întreprinderii municipale se ține de serviciul contabil. Răspundere pentru ținerea contabilității și întocmirea rapoartelor financiare revine directorului întreprinderii.

Întreprinderea înregistrează elementele contabile în baza contabilității de angajamente. Faptele economice se perfectează prin formulare – tip de documente primare, precum și formulare elaborate de întreprindere. Documentele se întocmesc pe suport de hârtie și în formă electronică. Documentele de casă, bancare și de decontare se semnează de către director și contabilul - șef al întreprinderii. Registrele contabile se întocmesc în formă electronică. Registrul contabil obligatoriu care servește drept bază pentru întocmirea rapoartelor financiare este Cartea mare. Rapoartele financiare se semnează de către directorul întreprinderii. Documentele primare și rapoartele financiare se păstrează pe suport de hârtie, iar registrele contabile – în formă electronice.

Documentele primare și rapoartele financiare se păstrează pe suport de hârtie, iar registrele contabile – în formă electronice.

Sistema de ținere a contabilității și de prezentare a rapoartelor financiare este completă în partidă dublă.

Perioada de gestiune coincide cu anul calendaristic.

Întreprinderea aplică normele de consum al carburanților și lubrifianților și normelor aprobate prin Ordinele Ministerului Transporturilor și a Gospodăriei Drumurilor al Republicii Moldova nr. 172 din 09.12.2005 și nr. 124 din 29.07.2005.

Activele nemateriale se reflectă în bilanțul contabil la valoarea de intrare diminuat cu suma amortizării acumulate. Amortizarea activelor nemateriale se calculează prin metoda liniară.

Mijloacele fixe se reflectă în bilanțul contabil la valoarea reevaluată, care se efectuează la valoarea de intrare conform situației din 31 decembrie a anului de gestiune. Uzura mijloacelor fixe se calculează prin metoda casării liniare.

Întreprinderea nu constituie provizioane aferente cheltuielilor și plăților preliminare.

Contabilitatea consumurilor aferente fabricării produselor și prestării serviciilor se ține cu aplicarea conturilor contabilității de gestiune – 811, 812 și 813.

Evidența contabilă a întreprinderii implică și o serie de procedee contabile elaborate de întreprindere de sine stătător, cum ar fi:

- Producția în curs de execuție se evaluează în evidența curentă la costul normativ;
- Produsele se evaluează în evidența curentă la costul efectiv;
- Consumurile indirecte de producție se repartizează pe tipurile de produse proporțional cu salariile directe ale muncitorilor de bază;
- Diferențele de sumă se contabilizează în componența veniturilor și cheltuielilor activității financiare.

Evidența mijloacelor fixe nu se realizează pe direcții de activitate.

La evidența contului 622 „Venituri din activitatea financiară”, pentru anul 2012 (singura perioadă pentru care au fost prezentate descifrările conturilor), întreprinderea contabilizează veniturile din „mărfuri”, „produse”, „vânzare lemn”, etc. Acest fapt contravine regulilor de evidență a veniturilor financiare, care conțin venituri din arendă (leasing financiar), diferențe de curs valutar, subvenții, prime, sponsorizări, etc.

La contul 711 „Costul vânzărilor” nu sunt reflectate toate costurile aferente vânzărilor înregistrate, diferența fiind reflectată la contul 713 „Cheltuieli generale și administrative”, fapt ce contravine prevederilor legislației contabile.

3.6.2. Analiza economico-financiară

Analiza economico-financiară ca element de bază a managementului financiar permite tratarea informației contabile și a altor date cu destinație de gestiune în vederea formulării unor aprecieri privind situația riscurilor care afectează întreprinderea, a nivelului și calității performanțelor ei. Analiza economico-financiară permite stăpânirea echilibrului, stabilității și solvabilității.

În acest sens, analiza economico – financiară începe cu tratarea datelor cuprinse de bilanțul contabil, raportului privind rezultatele financiare și analiza structurii și în dinamică a principalilor indicatori.

Scopul analizei financiare este de a identifica starea financiară curentă și potențialul de dezvoltare.

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

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

Orizontul de timp pentru desfășurarea analizei a cuprins perioada anilor 2010 – 2012.

Dificultăți întâlnite în procesul de analiză:

- Evidența contabilă și financiară haotică și cu erori pentru perioada 2010-2011 parțial 2012
- Erori în Rapoartele financiare pentru perioada 2011. A fost depistat lipsa de echilibru contabil între activ și pasiv pentru anul 2011, unde pasivul bilanțier depășea suma activului cu 1 059 700 lei. Suma fiind eronată din contul majorării pe bilanț a datoriilor „Față de personal privind retribuirea muncii”, care era inițial la valoarea de 1 177 443 lei, pe când descifrările datoriilor pe termen lung prezintă suma de 117 744 lei. Acest fapt vorbește despre o posibilă eroare umană în ținerea evidenței contabile, ceea ce este un dezavantaj pentru managementul companiei. În acest sens, au fost luate măsuri de redresare a situației de către administrație întreprinderii, prin angajarea unui nou contabil - șef cu un înalt nivel de calificare. Dovadă fiind, regula impusă în sistemul de evidență contabilă atât pentru perioada post – angajare cât și pentru un an de gestiune a perioadei pre-angajare. Pentru activitatea viitoare și cursul de dezvoltare viitor al întreprinderii, această schimbare în sistemul de management are conotații doar pozitive.
- Lipsa informației documentate cu privire la lucrările operaționale realizate, registre de evidență, etc.
- 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. Prin analiza bilanțului contabil, factorii de decizie ai întreprinderii trebuie să se informeze asupra stării averii sale prin identificarea modalităților de înregistrare a echilibrului financiar, a nivelului de lichiditate și a gradului de solvabilitate.

Tabelul 16. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală (mii lei), 2010 -2012

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ACTIVE PE TERMEN LUNG				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Active nemateriale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Active materiale	71,351	71,327	71,333	100%	99.97%	99.98%	97.8%	97.2%	97.8%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alte active TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Active pe TL	71,351	71,327	71,333	100%	99.97%	99.98%	97.8%	97.2%	97.8%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	1,013	1,062	1,058	100%	105%	104%	1.4%	1.4%	1.5%
Creanțe pe termen scurt	618	966	507	100%	156%	82%	0.8%	1.3%	0.7%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mijloace bănești	8	24	4	100%	302%	48%	0.03%	0.01%	0.03%
Alte active curente	-	-	0	-	-	-	-	-	-
Total Active curente	1,639	2,053	1,569	100%	125%	96%	2.2%	2.8%	2.2%
TOTAL ACTIVE	72,991	73,380	72,902	100%	101%	99.9%	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	736	736	736	100%	100%	100%	1.0%	1.0%	1.0%
Rezerve prevăzute de statut	70,798	70,798	70,686	100%	100%	99.8%	97.0%	95.1%	97.0%
Profit nerepartizat	402	352	145	100%	87%	36%	0.6%	0.5%	0.2%
Total Capital Propriu	71,937	71,886	71,567	100%	100%	99%	98.6%	96.6%	98.2%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Datorii TL calculate	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total DATORII pe TL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Datorii financiare pe TS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Datorii comerciale pe TS	477	546	919	100%	115%	193%	0.7%	0.7%	1.3%
Datorii pe TS calculate	577	948	416	100%	164%	72%	0.8%	1.3%	0.6%
Total Datorii pe TS	1,054	1,494	1,335	100%	142%	127%	1.4%	2.0%	1.8%



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.

TOTAL PASIV	72,991	73,380	72,902	100%	101%	99.9%	100.0%	100.0%	100.0%
--------------------	---------------	---------------	---------------	-------------	-------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Sursa: Bilanțul Contabil al Întreprinderii Municipale SCU

- +/- Valoarea patrimoniului întreprinderii nu a înregistrat modificări importante, *s-a diminuat cu 0,2, %.*
- +/- Patrimoniului întreprinderii este constituit în proporție de 98% din active materiale și este finanțat în proporție de 97% din contul rezervelor (rezerve prevăzute de statut). Este un *echilibrul financiar precar* cu aplicarea unei strategii *mai riscante* dar mai puțin costisitoare.
- Descifrarea rezervelor presupune existența unor active imobilizate, evaluate la data includerii pe bilanț. Acest fapt scade din viabilitatea datelor și presupune un grad ridicat de risc al evaluării, din moment ce echilibrul financiar, după imaginea bilanțului contabil, este asigurat în proporție de 97% din contul acestor rezerve.
Această situație afectează negativ aprecierea stabilității financiare și luarea deciziilor eronate cu privire la dezvoltarea întreprinderii.
- +/- Conform datelor din bilanț, coeficientul autonomiei financiare arată o valoare de peste 53 ori, ceea ce înseamnă că capitalul propriu depășește de peste 53 ori valoarea cumulată a datoriilor pe termen scurt și a celor pe termen lung. *Însă din moment ce valoarea capitalul propriu nu reflectă starea reală a acestuia, acest indicator poate fi considerat eronat.*
- +/- Specializată preponderent în prestarea serviciilor, întreprinderea nu formează stocuri mari (1,5% în structura patrimoniului), dar care *nu sunt manevrate corespunzător. Se creează stocuri pentru întreținerea activității operaționale și care au o perioadă medie de depozitare este de 149 zile.*
- +/- Întreprinderea își îmbunătățește politica și strategia de lucru cu consumatorii, în special pe direcția de colectare a plăților. Creanțele comerciale arată o descreștere de cca. 18% în anul 2012 și o pondere de cca. 1%. Aceasta în condițiile în care venitul din vânzări s-a majorat cu 22% în 2012 față de 2010. *În medie, durata perioadei de reținere a încasărilor aferente veniturilor calculate este de 83 zile.* Ca structură, în medie 50% din creanțe sunt pe termene de la 3 luni până la 1 an și respectiv *50% sunt cu un termen mai mult de 1 an.* În baza trendului anilor 2010-2012, pentru următorii doi ani (2013-2014), viteza de rotație a creanțelor se prognozează în descreștere, la o medie de 48 zile.
- +/- Situația este asemănătoare la capitolul relației cu furnizorii. Datoriile comerciale dețin o pondere medie de 0,9% în pasivul bilanțier și în jur de 45% din totalul datoriilor pe termen scurt. *În dinamică, starea precară a relației cu furnizorii se accentuează, valoarea datoriilor comerciale majorându-se cu 15%, 93% în perioada 2011-2012.* Ca modalitate de achitare a datoriilor, întreprinderea are o politică comercială corectă față de furnizorii săi, la finele anului 2012, peste 70% din datoriile comerciale nu aveau depășit termenul de plată, iar 30% erau cu termenul de la 3 luni până la termenul de depășește 1 an. acordă o+ se menține un echilibru între perioada de înregistrare a creanțelor și a datoriilor comerciale, ambele se încadrează în limita de la 3 luni până la un an. O situație pozitivă este faptul că datoriile comerciale cu termenul ce depășește 1 an de zile s-au micșorat cu 67% în anul 2012 comparativ cu anul precedent. Din punct de vedere a rotației plăților către furnizori, reținerile medii de plată a furnizorilor este de 81 zile în perioada 2010 - 2012. În funcție de evoluția indicatorului pe durata anilor 2010-2012, pentru următorii doi ani (2013-2014), viteza de rotație a datoriilor comerciale față de furnizori se prognozează la 30 zile. Ceea ce este comparativ mai bine față de achitarea consumatorilor întreprinderii.
- Depășirea valorii datoriilor pe termen scurt cu peste 80% în anul 2012 față de valoarea creanțelor, în condițiile în care întreprinderea înregistrează pierderi nete din activitatea economico - financiară, înseamnă că întreprinderea nu gestionează corect activele curente, în măsura în care să asigure lichiditatea imediată (stocurile au o pondere mare comparativ cu genul de activitate). Prin urmare, întreprinderea nu dispune de mijloace bănești libere sau active curente lichide pe termen scurt pentru a acoperi datoriile sale comerciale. În acest caz, întreprinderea trebuie să oprească activitatea, fie să optimizeze costurile de producere, fie să vândă active pentru a-și îndeplini obligațiile ei comerciale și financiare.



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.

- În perioada analizată întreprinderea pierde considerabil de capacitate de plată. La finele perioadei de analiză, fondul de rulment atinge valoarea de 233 887 lei cu o micșorare de 60%.
- Din punct de vedere a lichidității, situația întreprinderii s-a înrăutățit cu o micșorare anuală de 12% a indicatorului de lichiditate generală (capacitatea de a onora datoriilor pe termen scurt din contul activelor curente).

Recomandări:

- ✓ Întreprinderea trebuie să reevalueze activele sale pentru a identifica valoarea reală a patrimoniului ceea ce va ajuta în luarea deciziilor financiare pentru atragerea de noi investiții sau surse de finanțare în vederea dezvoltării viitoare.
- ✓ Se consideră necesară revizuirea politicii de formare a stocurilor în măsura în care să nu creeze presiune asupra disponibilului de plată.
- ✓ Întreprinderea trebuie să revizuiască politica de lucru cu consumatorii pentru a reduce perioada de rotație a creanțelor, pentru a influența majorarea mijloacelor bănești și respectiv de a micșora valoarea și viteza de rotație a datoriilor pe termen scurt.

STRUCTURA ACTIVELOR

Analiza activelor este importantă în scopul de a asigura:

1. Optimiza infrastructura învechită (conductele 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

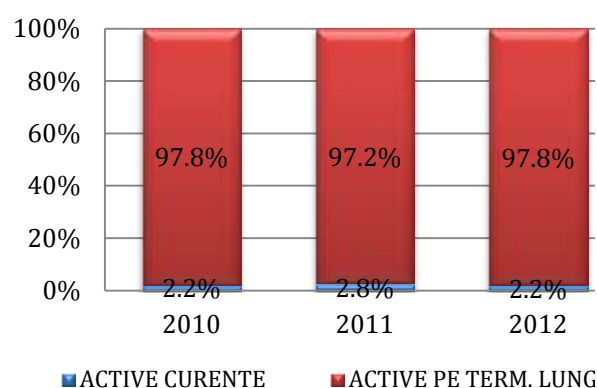
Valoarea totală a activelor întreprinderii este de 72 902 139 lei.

Infrastructura tehnică a întreprinderii deține peste 97% din valoarea patrimoniului acesteia și doar în jur de 2% reprezintă activele curente. În dinamică situația nu prezintă modificări semnificative (Figura 10).

Fiind specializată pe prestarea serviciilor comunale, este o situație normală din punct de vedere al formării activelor.

La o analiză scanată pe diagonală a structurii activelor se observă o preponderență a activelor pe termen lung. Acest fapt necesită o analiză pe straturile formării activului întreprinderii.

Figura 10. Structura, evoluția activelor (2010 – 2012)



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

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 17 este prezentată informația generală cu privire la activele întreprinderii.

Tabelul 17. 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:	82,876,019	82,880,440	82,864,715
Clădiri	225,387	225,387	225,387
Construcții speciale	63,292,535	63,296,956	63,296,956

INDICATOR	2010, lei	2011, lei	2012, lei
Mașini, utilaje, instalații	18,386,228	18,386,228	18,386,228
Tehnică de calcul	-	-	5,358
Mijloace de transport	971,869	971,869	950,786
Uzura mijloacelor fixe	(13,233,561)	(13,997,808)	(13,975,877)
Valoarea de bilanț a activelor materiale	69,642,458	68,882,632	68,888,838
Modificările efectuate a mijloacelor fixe			
- intrate	82,803,015	4,421	20,775
- corectarea valorii	-	-	-
- ieșite	-	-	36,500
- transferate	-	-	-
modificări (intrări / ieșiri)	82,803,015	4,421	(15,725)

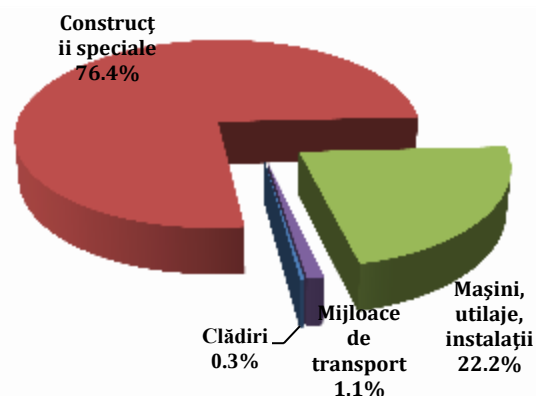
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCU

Cea mai mare parte din mijloacele fixe ale întreprinderii sunt formate din valoarea „Construcțiilor speciale”, 77% și acestea sunt constituite din diguri, plaje, poduri, canale de beton, canale pluviale, rețele termice, postul Chișinău – Ungheeni, havuz, trotuare, drumuri.

Din categoria „Mașini, utilaje, instalații” fac parte următoarele mijloace fixe:

- Strung universal KCM
- Împrăștiator BM RUM
- Încărcător de zăpadă RAC
- Cositoare
- Vagon
- Coș pentru greider

Figura 11. Structura activelor materiale (2012)



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

Toate acestea constituie peste 22% din valoarea mijloacelor fixe ale întreprinderii.

Mijloacele de transport ale întreprinderii constituie puțin peste 1% din valoarea mijloacelor fixe și sunt formate din următoarele componente:

Tabelul 18. Lista mijloacelor de transport ale ÎM.

Nº	Denumire
1	Auto Camion-452 860
2	Automobil GAZ-53 asinezare
3	Automobil VAZ-2107 UN 080
4	Automobil ZIL-130 butoi 163
5	Autoturism ZIL-130 460
6	Greder
7	Mașina tuns gazon (benz FS-450)
8	Mașina tuns gazon (benz)
9	Mașina tuns gazon (benz. 46B)
10	Mașina tuns gazon (benz. FS-55)
11	PAZ-autocatafalca
12	Remorca (T-25) 88-85
13	Tractor T-25
14	Tractor T-25 9769
15	Tractor T-40
16	UAZ 33-03 617

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

Conform datelor din *Tabelul 17*, cel mai mare flux de mișcări a mijloacelor fixe a avut loc în anul 2010, când au intrat active în sumă de 82,8 milioane lei. Acestea au fost transmise activele în cadrul fuziunii prin absorbție între ÎM „Regia de Amenajare și Creare a Spațiilor Verzi” și ÎM „Servicii Comunale Ungheni”.

Conform Bilanțului Contabil al Întreprinderii, în structura activelor, 3% constituie activele în curs de execuție, în structura cărora se include:

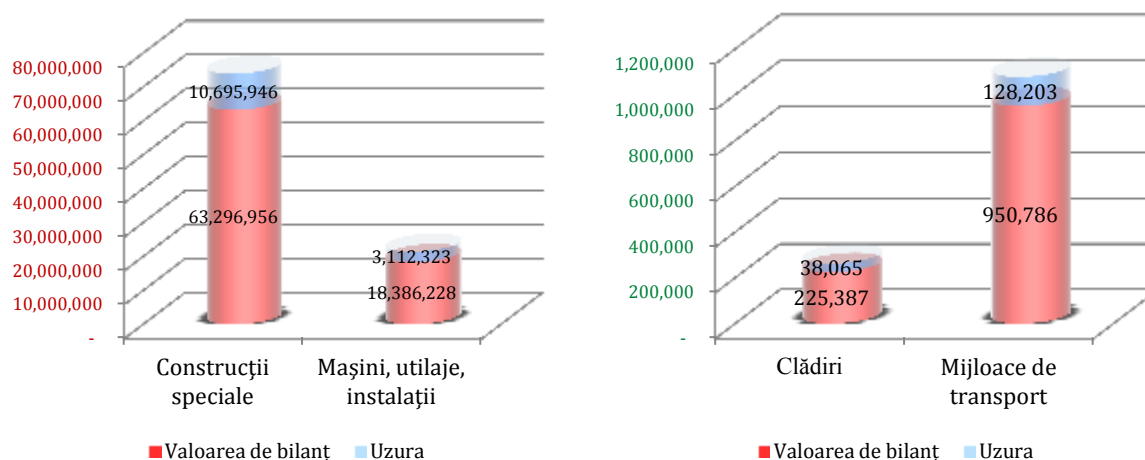
Tabelul 19. Lista activelor în curs de execuție ale ÎM, 01.06.2010.

Nº	Denumire	Cantitatea	Suma, lei
1	Motor electric 15	1	24,360
2	Teletaip	1	2,057
3	Agregat pompă	1	5,312
4	Pompă de instalație	1	3,600
5	Motor electric	2	18,000
6	Cazan CVI 2115-7M	1	475,723
7	Cîntar	1	1,302
8	Pavilion	1	16,230
9	Pompă M100*80*160	3	144,000
10	Pompă 150*200	1	48,000
11	Masă de ședință	1	1,071
12	Pompă IVSI 100*25	1	5,550
13	Stație de recepție	3	11,930
14	Cort (brizent)	1	6,000
15	Clădirea bazei	1	81,963
16	Boxuri	1	97,445
17	Clădirea maternitate Dănuțeni	1	766,037
	Total	22	1,708,580

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCU - Anexa 1 la actul de primire – predare în cadrul fuziunii prin absorbție între ÎM „Regia de Amenajare și Creare a Spațiilor Verzi” și ÎM „Servicii Comunale Ungheni”.

Prin urmare, din totalul activelor materiale, în procesul operațional sunt încadrate mai mult de 97%. Conform rapoartelor financiare, gradul de uzură al mijloacelor fixe constituie în jur de 17% din valoarea de bilanț anuală, pentru perioada 2010 – 2012. Cel mai mic grad de uzură îl înregistrează „Mijloacele de transport”.

Figura 12. Uzura activelor materiale (2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza Raportului Financiar ÎM SCU

Din analiza gradului de uzură conform reiese că activele materiale ale întreprinderii sunt într-o stare favorabilă, ceea ce se contrapune cu starea reală a acestora. Această constatare duce la concluzionare unei metode evazive de calculare a uzurii.

Activele pe termen scurt

Structura activelor curente a Întreprinderii este reprezentată în Figura 13 de unde se observă o evoluție relativ constantă a structurii acestora, în care peste 67% sunt stocurile de mărfuri și materiale, iar cca. 32% constituie creanțele pe termen scurt.

Pentru o întreprindere prestatoare de servicii, structura activelor curente, unde prevalează stocurile de mărfuri și materiale față de creanțe, mijloacele bănești și alte active curente pe termen scurt este o situație cu abatere. Ponderea mare a stocurilor de mărfuri și materiale denotă o povară financiară mare în renunțarea la mijloacele bănești disponibile pentru crearea acestora.

Din analiza structurii stocurilor de mărfuri și materiale rezultă o preponderență a mijloacelor bănești destinate pentru procurarea de materii prime și materiale, a pieselor de schimb, precum și a materialelor de construcții, ș.a. combustibil și piese de schimb, dar și a obiectelor de mică valoare și scurtă durată (Figura 14).

Pentru toți trei ani de analiză în structura stocurilor de mărfuri și materiale predomină (în mediu cu 40%) materiile prime și materiale.

În anul 2012 se observă o majorare cu 8% a materialelor de construcții.

Pondere de 16% a pieselor de schimb în structura stocurilor de mărfuri și materiale denotă starea tehnică precară a infrastructurii operaționale.

În corespundere cu viteza mică de rotație a stocurilor de mărfuri și materiale – de cca. 111 zile, denotă flexibilitatea redusă în manevrare a acestei categorii a activelor curente.

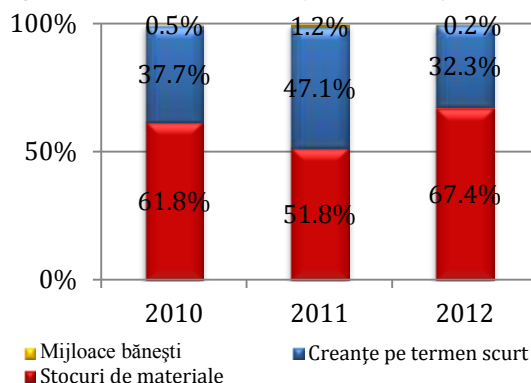
Acest fapt impune și o povară în formarea activelor lichide în vederea stingerii obligațiilor Întreprinderii Municipale.

Cu o pondere medie de 39% în trei ani de analiză, creanțele pe termen scurt ating valoarea de 507 mii lei în anul 2012 și au o pondere de 18% din venitul de vânzări înregistrat.

Cea mai mare pondere o au creanțele comerciale, peste 80%.

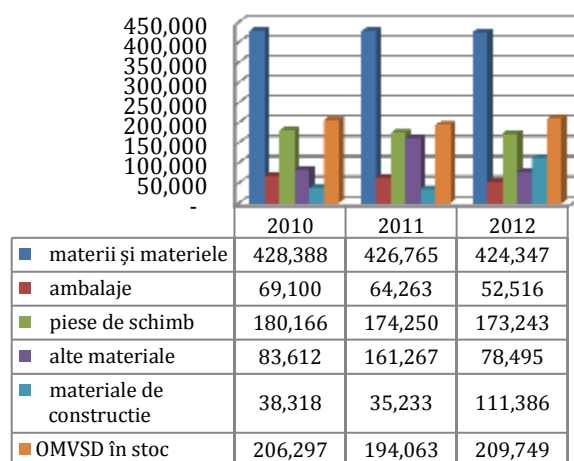
Viteza de rotație a creanțelor din partea consumatorilor este de 81 zile, ceea ce arată o situație medie din perspectiva lucrului cu consumatorii în vederea achitării serviciilor.

Figura 13. Structura ATS, (2010 - 2012)



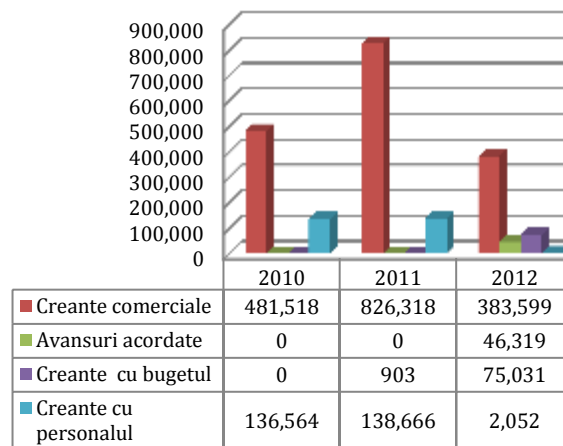
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor ÎM SCU

Figura 14. Structura SMM, (2010 - 2012)



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

Figura 15. Structura CTS, (2010 - 2012)



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

În ceea ce privește viteza de rotație a tuturor creanțelor atunci termenul de plată se extinde la 227 zile. Acesta este influențat de 48% din valoarea creanțelor care sunt înregistrate cu un termen de la 3 luni până la un termen ce depășește 1 an și acestea în mare parte creanțe comerciale.

Figura 17. Lista celor mai mari 5 clienți ai ÎM (2012)

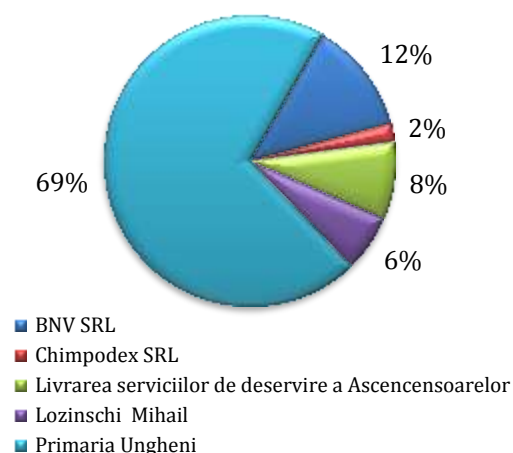


Figura 16. Lista celor mai mari 5 debitori ai ÎM (2012)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza descifrării contului 221 (rulajul pe debit) al ÎM SCU

Mijloacele bănești ale întreprinderii dețin o pondere modestă – în jur de 0,2% din valoarea activelor pe termen scurt. Intrările de mijloace bănești au loc și prin casă și prin contul bancar. Prin cont bancar intrările se înregistrează la conturile deținute în BC "Banca de Economii a Moldovei" SA, și BC „Eximbank” SA. Pentru perioada de analiză mișcările înregistrate în fluxul mijloacelor bănești sunt următoarele:

Tabelul 20. Fluxul mijloacelor bănești, mii lei (2010 – 2012)

	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Activitatea operațională				Evoluție		
Total încasări	3,192,531	2,564,897	4,626,077	100%	80%	180%
Total plăți	3,200,109	2,548,628	4,646,703	100%	80%	145%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	-7,578	16,269	-20,626	100%	-215%	227%
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	152	-	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	152	-	-	-
Flux net total	-7,578	16,269	-20,474	100%	-215%	227%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	15,628	8,050	24,319	100%	52%	156%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	8,050	24,319	3,845	100%	302%	48%

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

După trendul fluxurilor de mijloace bănești, se observă o situație pozitivă prin înregistrarea unui sold pozitiv la finele anilor de analiză, însă cu o fluctuație mare în anul 2011 comparativ cu 2010 și respectiv 2012. Din punct de vedere a gestiunii fluxurilor de mijloace bănești, anul 2011 a înregistrat rezultate pozitive. Cu o cifră de încasări din vânzări comparativ mai mică cu anii 2010 și 2012, întreprinderea a reușit să canalizeze în așa mod plățile încât să înregistreze flux pozitiv din activitatea operațională.

Soldul net pozitiv la finele anului 2010 și 2012 de analiză este susținut de soldurile anilor precedenți.

Constatări

- + Creanțele au o viteză de rotație medie de cca. 81 zile pentru încasările din activitatea operațională.
- Stocurile de mărfuri și materiale au o presiune mare asupra solvabilității întreprinderii, atrăgând o sumă considerabilă pentru activitatea întreprinderii din circuit.

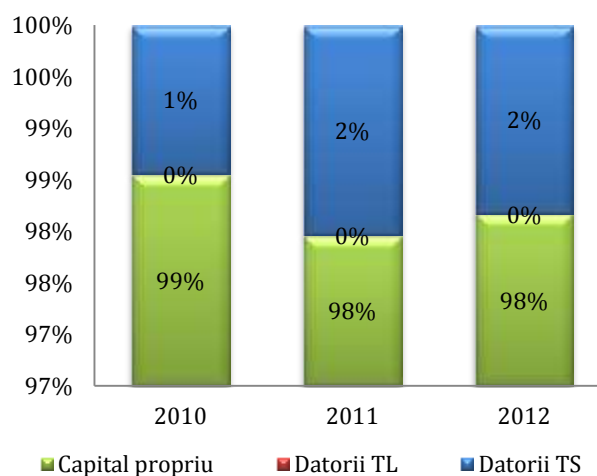
Recomandări

- Revizuirii politicii de lucru cu clienții și furnizorii
- Gestiunea eficientă a stocurilor, a mijloacelor bănești disponibile și în general a activelor lichide.

STRUCTURA PASIVULUI

Sursele de finanțare a patrimoniului întreprinderii sunt formate din Capital Propriu și Capital Împrumutat (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 18. Structura, evoluția pasivelor (2010 – 2012)



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

Din Figura 18 se observă structura capitalului propriu al ÎM, care primordial este structurat din capitalul propriu, cu o pondere de 98%. Din categoria datoriilor, patrimoniul întreprinderii este finanțat din contul datoriilor pe termen scurt, care dețin împreună o cotă de aproximativ 2%.

Capitalul propriu

Valoarea capitalului propriu este de peste 5,4 milioane lei, după structura din Tabelul 21, 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 21. Structura capitalului propriu

	2010	2011	2012
Total	71,936,926	71,886,074	71,567,358
Capital statutar și suplimentar	736,228	736,228	736,228
Rezerve	70,798,314	70,798,314	70,686,182
Profit nerepartizat (pierdere neacoperită)	402,384	351,532	144,948

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

Capitalul propriu al întreprinderii se micșorează din contul înregistrării pierderilor din activitatea economico-financiară pentru anii 2011 și 2012. Diminuarea anuală cu doar 0,7% și respectiv 0,44% în anii 2011 și 2012 se datorează profitului nerepartizat din anul 2010.

Datoriile pe termen lung și scurt

Conform datelor din Figura 18, întreprinderea dispune doar 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 20. Evoluția DTS (2010 – 2012)

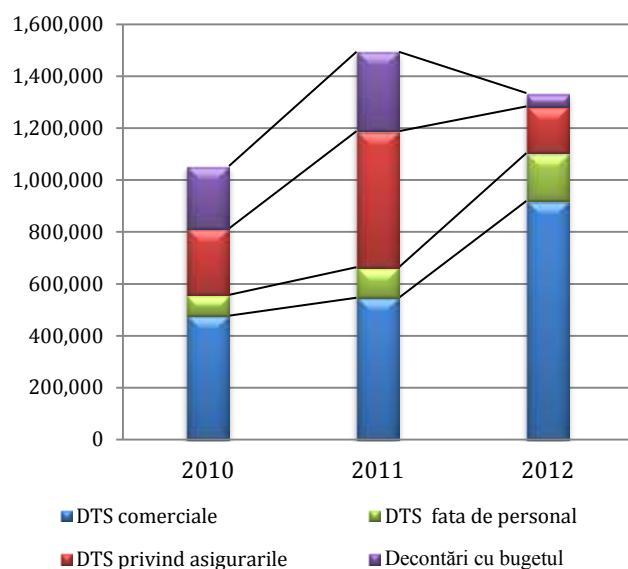
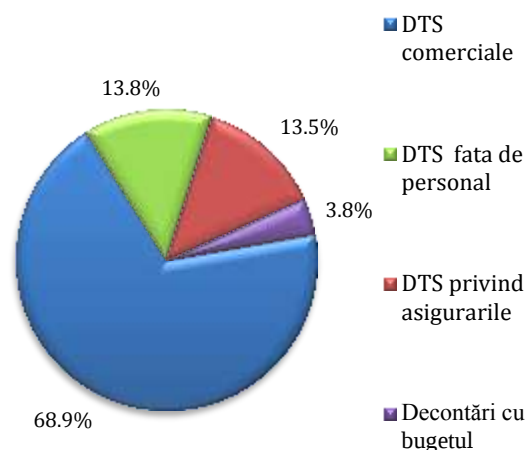


Figura 19. Structura DTS (2012)

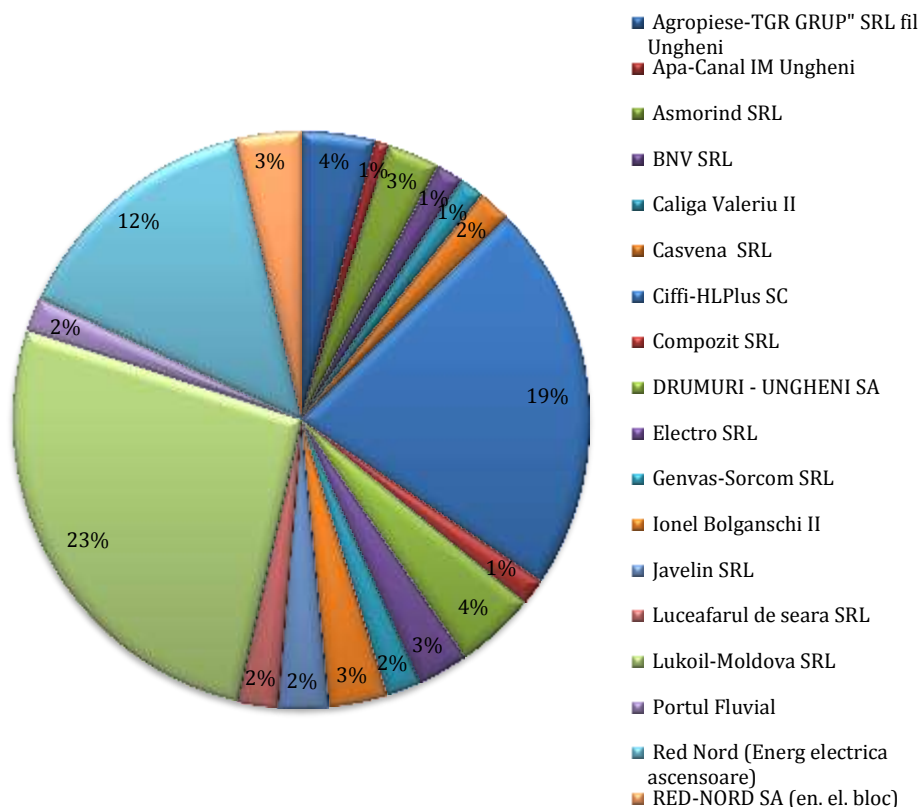


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor ÎM SCU

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 creștere în anul 2012, ajungând la suma de 184 mii lei.

Cei mai mari furnizori ai Întreprinderii Municipale sunt prezentați mai jos.

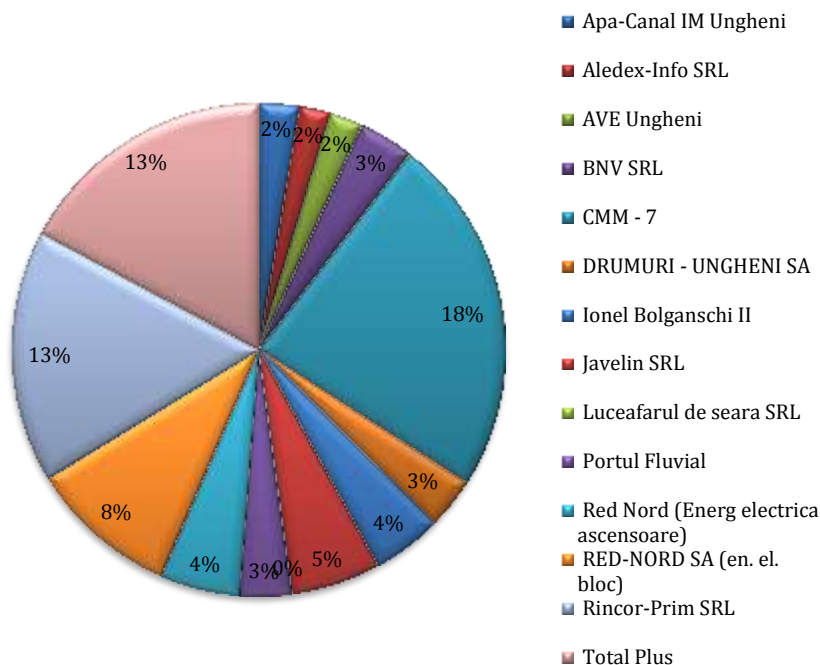
Figura 21. Lista celor mai mari 16 furnizori ai Întreprinderii, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza descifrării contului 521 (rulajul pe anul 2012) ÎM SCU

La finele anului 2012, cei mai mari creditori ai întreprinderii sunt:

Figura 22. Structura creditorilor Întreprinderii, 2012



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

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

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

Analiza în dinamică a rezultatelor financiare arată înregistrarea pierderilor din exercițiul net al întreprinderii începând cu anul 2011.

Analiza generală a Raportului privind Rezultatele financiare din Tabelul 22 relevă următoarele concluzii:

- + Veniturile din vânzări înregistrate de Întreprindere sunt în creștere cu cca. 10% anual.
- /+ Evidența costurilor vânzărilor pentru anii 2010-2011 s-a efectuat eronat din punct de vedere contabil încălcându-se principiul contabil al „necompensării”, conform căruia există necompensare între venituri și cheltuieli în contul de rezultat.
- Pentru anul 2012, eroare a fost corectată, dar doar în Raportul financiar, Formularul nr. 2 „Raportul de profit și pierderi”. În descifrările contului 711 pentru anul 2012, suma costului vânzărilor este de 545 978 lei.
- Acest fapt a influențat următoarele poziții din „Raportul de profit și pierderi”:
 - Denaturarea sensului Marjei brute (99% marjă brută nu reflectă realitatea);
 - Umflarea cheltuielilor general și administrative cu valoarea destinată costului vânzărilor;
 - Denaturarea rezultatului exercițiului.
- Pentru toată durata de analiză, întreprinderea înregistrează pierderi din activitatea operațională.
- + Diminuarea impactului negativ asupra rezultatului net are loc din contul rezultatului pozitiv din activitatea financiară, care presupune vânzări de mărfuri, lemn. Corectitudinea evidenței veniturilor financiare a fost analizată în punctul 3.6.1.1.
- +/- Rezultatul net pentru anul 2010 a constituit 402 mii lei. Perioada 2011-2012 este caracterizată prin înregistrarea pierderilor. În anul 2012 pierderile înregistrate s-au majorat de 9 ori.
- Majorarea de peste 9 ori la pierderii nete pentru anul 2012 a fost influențată de următoarele:
 - Cota mare a cheltuielilor general și administrative. Analiza a fost efectuată pentru anul 2012 considerându-se viabile datele prezentate în „Raportul de profit și pierderi”. Pentru anul 2012, CGA deține o pondere de 24% din vânzări. 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 1,6 ori cota recomandată.

Din descifrarea contului de 713 s-a identificat faptul că în structura CGA se includ toate salariile suportate de întreprindere, inclusiv salariile personalului operațional. În rezultat, valoarea CGA ar putea fi diminuată cu suma salariilor personalului operațional, dar și cheltuieli legate de „Marcajul longitudinal”, „Materiale”, care țin de direcția operațională. În acest sens, valoarea rezultatului net nu s-ar modifica, doar rezultatele pentru exercițiul operațional și cel net.

- înregistrarea a cca. 176 mii cheltuieli din penalități aferente impozitelor salariale, TVA a impozitului pe venit, etc.
- Presiunea prea mare a CGA asupra rezultatului net se definește și prin faptul că: CGA au o pondere de 24% pe când rentabilitatea, pentru serviciile amenajare este de doar 3% (conform Actului de îndeplinire a lucrărilor.)
- Rezultatul negativ din anul 2011 a fost influențat și prin prevalența ritmului de majorare a cheltuielilor totale față de veniturile totale – 41% față de 21%. Pentru anul 2012 trendul de scădere s-a înregistrat și pentru venituri (-12%) și pentru cheltuieli (-16%), însă valoric cheltuielile au rămas a fi mai mari decât veniturile.

Tabelul 22. Rezultatele financiare, analiza pe verticală și orizontală, mii lei

	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
				Analiza verticală			Analiza orizontală		
Vânzări nete	2,261	2,489	2,763	100%	100.00%	100.00%	100%	110%	122%
Costul vânzărilor	25	27	2,311	1%	1%	84%	100%	110%	9353%
Profitul brut	2,236	2,462	452	99%	99%	16%	100%	110%	20%
Alte venituri operaționale	-	-	81	-	-	3%	-	100%	-
Cheltuieli comerciale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	2,249	3,218	653	99%	129%	24%	100%	143%	29%
Alte cheltuieli operaționale	23	-	176	1%	-	6%	100%	-	757%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	(36)	(756)	(295)	-2%	-30%	-11%	100%	-1885%	-613%
Rezultatul din activitatea de investiții	(18)	(102)	-	-1%	-4%	-	100%	-354%	-
Rezultatul din activitatea financiară	457	806	88	20%	32%	3%	100%	176%	19%
Rezultatul excepțional: profit	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rezultatul din activitatea economico-financiară	402	(51)	(207)	18%	-2%	-7%	100%	-13%	-51%
Impozit pe venit	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Profit net	402	(51)	(207)	18%	-2%	-7%	100%	-13%	-51%

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

Pentru analiza în structură a rezultatelor financiare în continuare s-a realizat analiza separată pe venituri și cheltuieli.

3.6.2.3. Analiza veniturilor

Conform Raportului privind rezultatele financiare, întreprinderea înregistrează venituri din:

- Activitatea operațională
- Activitatea financiară.

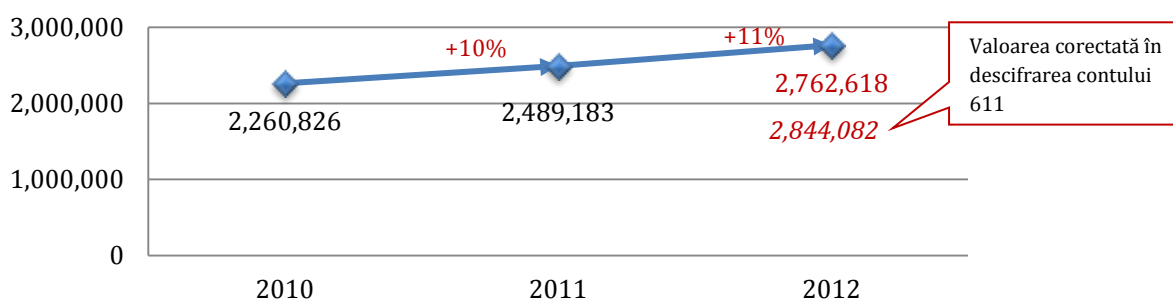
Activitatea operațională - În profilul de activitate al întreprinderii (punctul 2.3) sunt enumerate tipurile de servicii prestate de întreprindere (în conformitate cu HG nr. 191 din 19.02.2002). În extrasul întreprinderii genurile de activitate au o expresie diferită. În final, în cadrul întreprinderii nu există un nomenclator al activităților pe care le prestează, motiv pentru care apar și aceste diferențe. Evidența contabilă înregistrează veniturile din activitatea operațională în funcțiile de serviciile care le prestează în intervalul de timp cuprins între limitele anului financiar.

Activitatea financiară - include vânzare de produse, mărfuri, lemn, altele.

În punctul 3.6.1.1 s-a analizat gradul de corectitudine în evidența contabilă a veniturilor.

Veniturile operaționale a întreprinderii sunt în continuă majorare pentru acei trei ani de analiză.

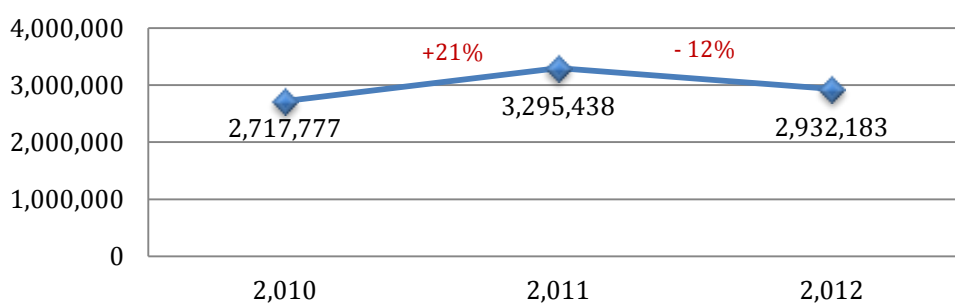
Figura 23. Evoluția veniturilor operaționale ale Întreprinderii, 2010 - 2012



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

Cumulând veniturile operaționale cu veniturile care sunt înregistrate ca fiind financiare, trendul devine fluctuant.

Figura 24. Evoluția veniturilor totale ale Întreprinderii, 2010 - 2012



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

Evoluția veniturilor totale ale întreprinderii sunt influențate de veniturile înregistrate ca financiare, dar care constituie veniturile din comercializare mărfurile, produselor, a lemnului. Evoluția veniturilor din vânzarea produselor, mărfurilor, etc. este influențată de volumul de servicii (copaci tăiați, etc.) realizate în perioada de gestiune dată și care se diferențiază de la an la an.

În figura următoare este prezentat trendul de evoluție lunară a veniturilor din vânzări, pentru anii 2011 și 2012, care demonstrează că veniturile întreprinderii au un grad înalt de flexibilitate.

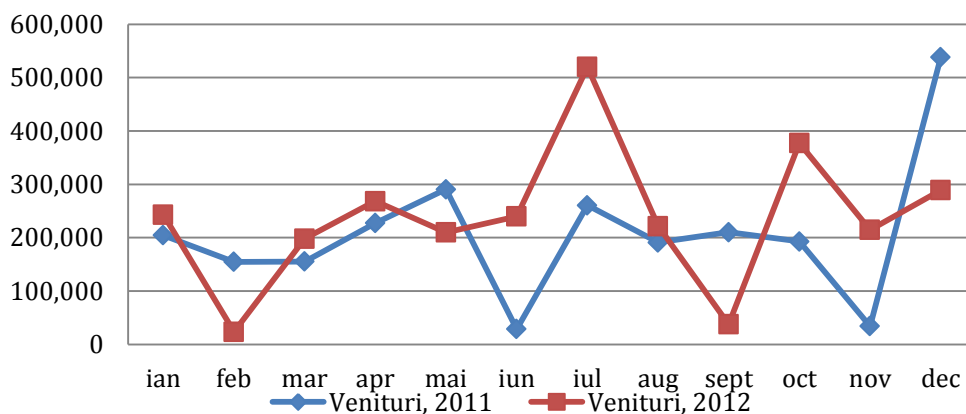


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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.

Figura 25. Evoluția lunară a veniturilor Întreprinderii, 2011 - 2012

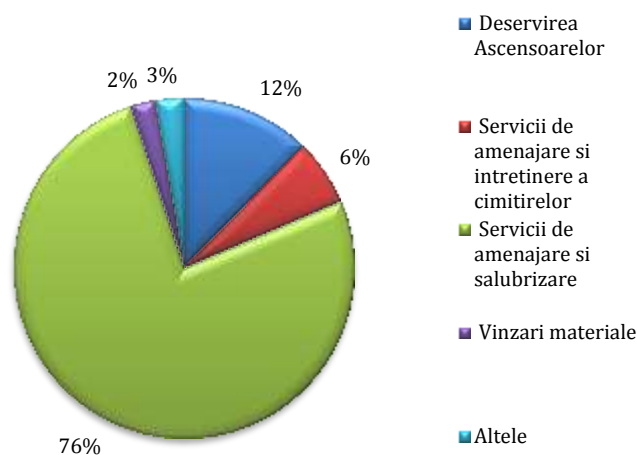


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza datelor a ÎM SCU

În Figura 23 este inclusă și valoarea corectată a veniturilor din vânzări pentru anul 2012, conform descifrării contului 611. Pentru a efectua analiza structurală a veniturilor întreprinderii, Raportul financiar (în care valoarea veniturilor din vânzări este de 2,7 mil. lei) nu oferă informația necesară. Prin urmare, structura veniturilor poate fi dedusă din descifrarea contului de venituri, 611, în care valoarea acesta apare modificată la suma de 2,8 mil. lei.

Dat fiind faptul că evidența contabilă în anii 2010-2012 s-a dus cu mari devieri de la legislația contabilă, se consideră viabile modificările realizate post 2012. Astfel, din descifrarea veniturilor pentru anului 2012, structura acestora, este următoarea:

Figura 26. Structura veniturilor operaționale ale Întreprinderii, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza decifrării contului de venituri, 611, a ÎM SCU

Veniturile operaționale ale ÎM sunt formate în proporție de 76% din activitatea de salubritate și amenajare și 12% sunt susținute din activitatea de deservire a ascensoarelor.

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, etc.*
- + *Veniturile operaționale a întreprinderii sunt formate în proporție de 76% din activitatea de prestare a serviciilor amenajare (spații verzi și salubritate).*

Se recomandă:

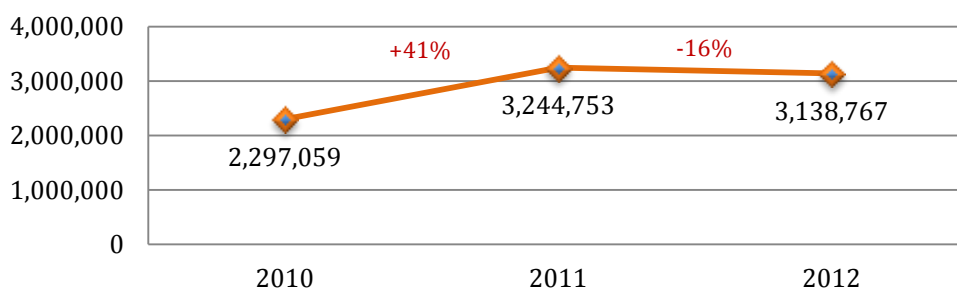
- Perfecționarea evidenței contabile a veniturilor întreprinderii

3.6.2.4. Analiza consumurilor și cheltuielilor

La analiza consumurilor și cheltuielilor Întreprinderii Municipale „Servicii Comunale Ungheni” se identifică problematica evidenței costurilor la categoriile: costul vânzărilor și cheltuieli generale și administrative menționată și în punctul 3.6.2.2.. Pentru a analiza modalitatea de evidență contabilă a costurilor au fost solicitate descifrările respective. Evidența contabilă manuală dar și sub o formă haotică pentru anii 2010 – 2011 face imposibilă analiza. Pentru anul 2012, departamentului contabilitate al întreprinderii, în noua sa componență, a reușit introducerea datelor în softul de contabilitate 1-C. Fapt ce a permis obținerea descifrărilor pe conturi de cheltuieli.

Din moment ce în Rapoartele financiare pentru anii 2010 – 2012, cheltuielile nu sunt reflectate conform sursei de formare, pentru analiza evoluției se va merge pe valoarea cumulativă.

Figura 27. Evoluția cheltuielilor totale ale Întreprinderii, 2010 - 2012



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

Cu o majorare considerabilă în anul 2011 (+41%) situația cheltuielilor s-a redresat spre anul 2012 cu o diminuare de 16%, depășind totuși suma de 3,1 milioane lei comparativ cu suma de 2,7 milioane lei de venituri.

Structura cheltuielilor s-a realizat conform descifrărilor conturilor de cheltuieli 711 „Costul vânzărilor”, 713 „Cheltuieli generale și administrative”, 714 „Alte cheltuieli operaționale”. S-a identificat o deviere a sumelor din descifrări și cele incluse în Anexa 2 a Raportului financiar „Raportul de profit și pierderi” și care sunt:

Tabelul 23. Compararea datelor cu privire la cheltuielile înregistrate în diferite acte contabile

	Valoarea din Raportul de profit și pierderi	Valoarea din descifrarea conturilor	Diferența
Costul vânzărilor	2,310,715	545,979	1,764,736
Cheltuieli generale și administrative	652,530	2,417,152	-1,764,622
Alte cheltuieli operaționale	175,522	173,097	2,425

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

În componența costurilor vânzărilor au fost incluse următoarele: marfă, materiale și 99% dintre ele sunt pentru costul serviciilor prestate.

Totodată, Tabelul 23 demonstrează varianta cea mai aproape de adevăr în ceea ce privește structura cheltuielilor întreprinderii. Diferența cu + și – a diferenței dintre Raportul financiar și descifrări, în jur de 1.764 mii lei, certifică faptul că costul vânzărilor întreprinderii atinge valoarea de cca. 2,3 milioane lei.

Din analiza structurii cheltuielilor generale și administrative se identifică și poziții care țin de costurile directe ale vânzărilor, cum ar fi:

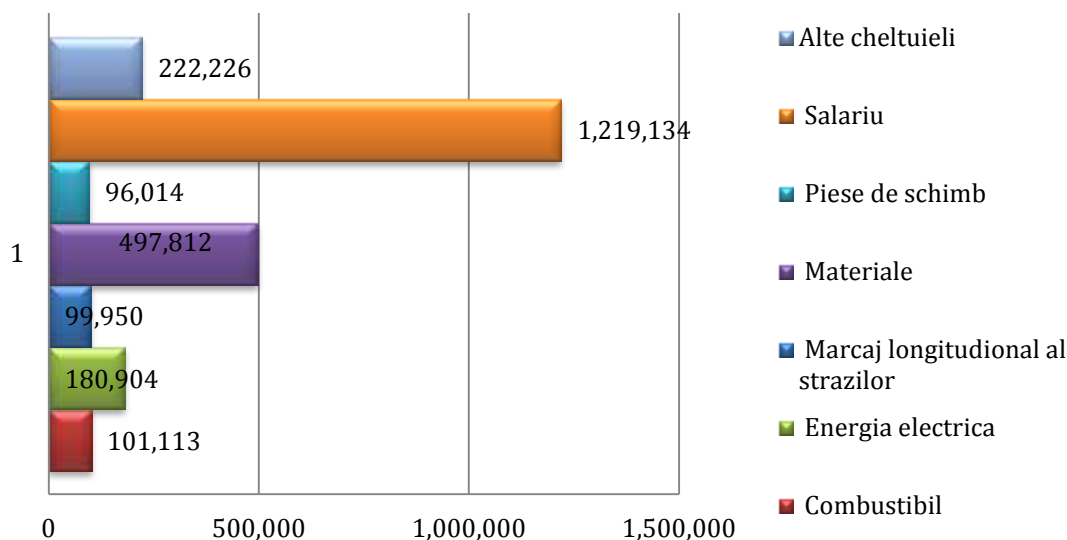
- Combustibil
- Piese de schimb
- Energia electrică

- Materiale
- Marcajul străzilor
- Salariile, etc.

Toate aceste categorii de cheltuieli enumerate au fost reflectate cumulat pentru costul direct al vânzărilor și cele legate de întreținerea personalului administrativ.

Structura cheltuielilor general și administrative în varianta reflectată de întreprindere este prezentată în Figura 28.

Figura 28. Structura CGA a ÎM SCU, 2012



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L., în baza descifrării contului 713 a ÎM SCU

Per general, întreprinderea suportă cele mai mari cheltuieli pentru salarizarea personalului, structura căruia este prezentată în punctul 3.4.2 cheltuielile mari de salarii sunt explicate în principal de statele de personal mari, care la rândul lor sunt influențate de faptul că o mare parte din lucrările operaționale sunt efectuate manual. Acest fapt necesită implicarea mare a forței de muncă.

Structura altor cheltuieli operaționale include penalități.

Constatări și recomandări

- Evidența contabilă a cheltuielilor întreprinderii este realizată cu rezerve de corectitudine.
- +/- Salariile dețin o pondere de cca. 50% din cheltuielile întreprinderii, cauzate de dependența majoră de forță de muncă fizică.

Se recomandă:

- Perfecționarea evidenței contabile a veniturilor întreprinderii
- Mecanizarea activității operaționale în vederea optimizării statului de personal.

3.6.3. Analiza indicatorilor economico-financiar

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

Evaluarea activității financiare a întreprinderii se realizează în baza Rapoartelor Financiare. Pentru ÎM „Servicii Comunale Ungheni”, 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 financiari.

Analiza indicatorilor de profitabilitate

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

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

Tabelul 24. Analiza indicatorilor de profitabilitate

	2010	2011	2012
Marja profitului brut (MPB)	98.9%	98.9%	16.4%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-1.6%	-30.4%	-10.7%
Marja profitului net (MPN)	17.8%	-2.0%	-7.5%
Marja costului vânzărilor (MCV)	1.1%	1.1%	83.6%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	0.6%	-0.1%	-0.3%

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

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 SCU, *pentru anii 2010-2011 indicatorul respectiv nu poate fi considerat viabil din punct de vedere al evidenței eronate a cheltuielilor. Pentru anul 2012, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv, de 16%. pentru anul 2010,*

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, inclusiv pentru anul 2012 în rezultatul corectării evidenței cheltuielilor. În mare parte acest indicator este influențat de cheltuielile mari (comparativ cu nivelul de activitate) referitor înregistrarea vânzărilor dar și de întreținere a 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 doar pentru anul 2010,*

pentru anii 2011 – 2012, indicatorul este negativ cu o diminuare continuă, cauzată de pierderea netă înregistrată.

Marja costului vânzărilor arată eficiența gestiunii costurilor pentru formarea veniturilor:

$$MCV = \frac{\text{Costul vânzărilor}}{\text{Vânzări nete}} * 100$$

În mare parte costul vânzărilor depășește veniturile înregistrate, ceea ce conduce la înregistrarea pierderilor din activitatea operațională, chiar dacă în perioada 2010-2012 nu este reflectat corect.

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 pierderi motiv pentru care rentabilitatea activelor este negativă în ultima perioadă de analiză.

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 25. Analiza indicatorilor de lichiditate

	2010	2011	2012
Rata lichidității generale (imediată (quick ratio)) (1.20-2.0)	1.56	1.37	1.18
Rata lichidității intermediare (curentă, acid test) (0.6-1.0)	0.59	0.66	0.38
Rata lichidității totale (de acoperire) (0.2-0.3)	0.01	0.02	0.00

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

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.

Pentru toți anii de analiză întreprinderea dispune de o lichiditate generală favorabilă, dar care este acoperită în mare parte de stocuri. În cazul întreprinderii stocurile nu influențează volumul veniturilor ci doar întrețin activitatea operațională. Totuși, conform acestui indicator întreprinderea dispunea de capacitate de a-și acoperi datoriile curente din activele curente.

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 25 rata lichidității intermediare în perioada 2010-2011 se află la limita de jos a intervalului recomandat. În anul 2012 scade cu 42% cauzată de majorare rapidă a datoriilor pe termen scurt cu 93% comparativ cu micșorarea creanțelor cu 18% și a mijloacelor bănești cu 96%, dar care dețineau o pondere de doar 0,03% din activul bilanțier.

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:

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

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3. În cazul ÎM *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 26 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 26. Viteza de rotație

Indicatori		2010	2011	2012
Viteza de rotație a creanțelor (cumpărători)	zile	76.7	94.6	78.8
Viteza de rotație a datoriilor (furnizori)	zile	75.9	74.0	95.5
Viteza de rotație a activelor	ori	0.03	0.03	0.04

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

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 83 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.

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 81 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 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 0,03-0,04 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, 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 27. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2010	2011	2012
Pragul de rentabilitate	Lei	2,273,736	3,037,481	3,567,817
„Intervalul de siguranță”	%	-1%	-22%	-29%
Influența volumului vânzării	%	-	-0.21	-0.07
Influența cheltuielilor fixe	%	-	0.09	0.12
Influența tarifelor (plăți serviciilor)	%	-	-0.75	0.87

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

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. 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 7% mai jos de valoarea necesară de acoperire a cheltuielilor totale.
- ▶ cheltuielile fixe sunt mai mari cu 12% comparativ cu valoarea necesară pentru susținerea aceleiași valori de vânzări
- ▶ plata pentru serviciile prestate trebuiau să fie mai mari cu 87%

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 aplică la societățile ale căror acțiuni nu sunt tranzacționate pe piața de capital.

Tabelul 28. 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	0.02	0.03	0.02
3,3	X2	Rentabilitatea activelor	(Profit (pierdere) din vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	-	-0.01	0.00
1,4	X3	Gradul de autofinanțare	(Capitalul de rezervă+profitul nerepartizat)/total active	ori	0.98	0.97	0.97
0,6	X4	Cota capitalului propriu în sursele de finanțare	Capital statutar / total pasive	ori	0.00	0.00	0.00
1	X5	Viteza de rotație a activelor	(Vânzări / total activ mediu) *365/pasul de calcul	ori	0.03	0.03	0.04
Funcția Z					-	1.39	1.41
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.

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 1,4, starea financiară a întreprinderi se aplică categoriei I e risc (foarte mare – situație critică).

ANEXE

Anexa 1. 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 2. Structura personalului pe vârste, vechime în muncă generală și în companie, domenii de specializare, după sexe și în funcție de pregătire

Structura pe domenii de specializare		Structura pe vârste		Structura pe vechime generală	
Domeniu de specializare	Număr mediu scriptic	Grupe de vârstă, ani	Număr mediu scriptic pe vârste	ani	Număr mediu scriptic vechime generală
Ingineri	3	15 – 25	4	0 – 10	2
Jurist	1	25 – 35	26	10 – 15	32
Specialiști	9	35 – 40	12	15 – 20	18
Contabil	1	40 – 45	15	20 – 25	6
Muncitori necalificați	58	45 – 55	10	25 – 35	10
TOTAL	72	55 – 60	3	35 – 40	3
		60 – 65	2	40 – 45	1
		TOTAL	72	TOTAL	72

Structura pe vechime în companie		Structura în funcție de pregătire		Structura pe sexe	
ani	Număr mediu scriptic vechime în companie	Nivel studii	Număr angajați	Sex	Număr mediu scriptic
0 – 1	7	Superioare(universitare)	6	Masculin	49
1 – 2	10	Medii (colegii)	4	Feminin	23
2 – 3	2	Medii profesionale (școală profesională)	4	TOTAL	72
3 – 4	28	Medii generale (gimnaziu/liceu)	58		
4 – 5	25				
TOTAL	72				

Sursa: ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

Anexa 3. Structura personalului, 2013

Efectiv pe data de 01.01.2013			
Funcție	Total	Număr (pers.)	
		Inclusiv	
		administrativ	muncitori
Aparatul administrativ	11	7	4
Administrator	1	1	
Inginer șef	1	1	
Contabil șef	1	1	
Contabil pe materiale – casier	1	1	
Inginer protecția muncii și antiincendiară	1	1	
Jurist	0,5	0,5	
Specialist resurse umane	0,5	0,5	
Specialist în gospodăria comunală	1	1	
Dactilograf	1		1
Paznic	3		3
Secția amenajare și salubritate	84	10	73
Inginer exploatare drumuri și construcții	1	1	
Maistru sector amenajare	1	1	
Maistru sector salubritate	1	1	
Șef sector semafoare, semne rutiere și iluminare publică	1	1	
Maistru-electrician	1	1	
Șef sector funerare și parcuri	1		
Specialist protecția împotriva rozătoarelor, insectelor și altor vectori de boli transmisibile	1	1	
Șef Stație salvamari	1	1	
Șef Post salvamari	1	1	
Șef depozit	1	1	
Mecanic	1	1	
Tractorist	3		3
Tractorist pe excavator cu câș	1		1
Conducători auto pe autospeciale	3		3
Conducători auto	3		3
Greiderist	1		1
Electrician I categorie	1		1
Electrician II categorie	1		1
Electrician III categorie	1		1
Sudor	1		1
Lemnar	1		1
Lăcătuș	2		2
Operator motoferestrău	1		1
Hamali	14		14
Lucrători necalificați	34		34
Scafandier	1		1
Motorist-cîrmaci	1		1
Salvamari temporari pe sezonul estival	4		4
Secția tehnică și deservirea fondului locativ	28	4	24
Șef secție	1	1	
Specialist contractare și servicii	1	1	
Inginer exploatare lifturi și fond locativ	1	1	
Maistru deservire și reparare ascensoare	1	1	
Electromecanic ascensoar I categorie	1		1
Electromecanic ascensoar II categorie	1		1
Electromecanic ascensoar III categorie	1		1
Liftieri	4		4
Conducători auto asinizator	1		1
Hamali	4		4
Lucrători necalificați	12		12
TOTAL	123	21	101

Sursa: ÎM „Servicii Comunale Ungheni”

Anexa 4. Statele de personal

Nr d/o	Denumirea funcției	Numărul unităților de state aprobate	Salariul funcției, lei	Fond de salariu lunar, lei
1	Ingenier-șef	1	3200	3200
2	Inginer exploatare drumuri și construcții	1	1800	1800
3	Maistru de sector amenajare	1	1800	1800
4	Maistru de sector salubritare	1	1800	1800
5	Șef de sector semafoare, semne rutiere și iluminare publică	1	1800	1800
6	Maistru - electric	1	1800	1800
7	Șef de sector funerare și parcuri	1	1800	1800
8	Specialist protecția împotriva rozătoarelor, insectelor și altor vectori de boli transmisibile	1	1800	1800
9	Mecanic	1	1800	1800
10	Tractorist	3	1600	4800
11	Tractorist pe excavator cu câuș	1	1800	1800
12	Conducători auto	3	1600	4800
13	Conducători auto pe autospeciale	3	2000	6000
14	Greiderist	1	2000	2000
15	Electrician I categorie	1	2000	2000
16	Electrician II categorie	1	1800	1800
17	Electrician III categorie	1	1600	1600
18	Sudor	1	1500	1500
19	Lemnar	1	1500	1500
20	Lăcătuș	2	1400	2800
21	Operator motoferestrău	1	1800	1800
22	Șef de depozit	1	1300	1300
23	Hamali	14	1450	20 300
24	Lucrători necalificați	34	1300	44200
25	Șef Stație salvamari	1	1600	1600
26	Șef Post salvamari	1	1400	1400
27	Scafandier	1	1580	1580
28	Mototorist-cîrmaci	1	1300	1300
29	Salvamari temporari pe sezonul estival	4	1500	6000
	Total	88		131 480,00

Secția deservire fond locativ , sursa de finanțare autugestiune

Nr	Denumirea funcției	Numărul	Salariul	Fond de salariu
----	--------------------	---------	----------	-----------------

d/o		unităților de state aprobate	funcției	lunar, lei
1	Șef secție	1	3000	3000
2	Maistru de sector amenajare	1	1800	1800
3	Maistru de sector salubritate	1	1800	1800
4	Inginer exploatare lifturi și fond locativ	1	2500	2500
5	Maistru deservire și reparare ascensoare	1	2500	2500
6	Electromecanic ascensoare I categorie	1	2700	2700
7	Electromecanic ascensoare II categorie	1	2400	2400
8	Electromecanic ascensoare III categorie	1	2300	2300
9	Liftieri	4	1500	6000
10	Specialist contractare și servicii	1	1485	1485
11	Hamali	4	1350	5400
12	Lucrători necalificați	12	1300	15600
13	Conducător auto asinizator	1	1600	1600
	Total:	30		47 600

Administrația
sursa de finanțare autogestiune

Nr d/o	Denumirea funcției	Numărul unităților de state aprobate	Salariul funcției	Salariul lunar calculat
1	Administrator	1	8500 Conform HG	Conform HG
2	Contabil-șef	1	2700	2700
3	Specialist în gospodăria comunală	1	2000	2000
4	Inginer protecția muncii și antiincendiară	1	1600	1600
5	Contabil pe materiale-casier	1	2000	2000
6	Dactilograf	1	1300	1300
7	Jurist	0,5	1800	900
8	Specialist resurse umane	0,5	1600	800
9	Paznici	3	1300	3900

Total personal: 124 unități

Sursa: ÎM „Servicii Comunale Ungheni”