

RAPORT

Proiect de consultanță: ANALIZA DIAGNOSTIC

Întreprinderea Municipală „Comunservice” Criuleni



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

PROCONSULTING[®]
defining success



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.

Chișinău, 7 noiembrie 2014

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.....	9
1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic	9
1.2 Metodologia aplicată.....	11
2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII	12
2.1 Date generale.....	12
2.2 Istoricul creării și activității	12
2.3 Profilul de activitate	13
3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII.....	14
3.1 Analiza juridică și instituțională.....	14
3.1.1 Armonizarea legislației naționale la legislația UE în contextul Acordului de Asociere	14
3.1.2 Legislația aplicabilă	18
3.1.3 Analiza cadrului instituțional	23
3.1.3.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului	23
3.1.3.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație.....	39
3.1.3.3 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire.....	40
3.1.3.4 Analiza Regulamentelor interne	40
3.1.4 Analiza aspectelor juridice.....	41
3.1.4.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumator	41
3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat	44
3.1.4.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat	45
3.1.5 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești.....	46
3.2 Analiza operațională.....	48
3.2.3 Analiza tehnică.....	48
3.2.3.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare.....	48
3.2.3.2 Calitatea apei și a apei uzate.....	56
3.2.3.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	57
3.2.3.4 Managementul energetic	59
3.2.3.5 Impactul de mediu	60
3.1.3 Analiza de marketing	61
3.1.3.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	61
3.1.3.2 Politica de lucru cu consumatorii	63
3.1.3.3 Politica tarifară	83
3.1.3.4 Concurenți locali.....	95
3.1.3.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia	96
3.1.4 Analiza procesului de management	96
3.1.4.1 Planificarea strategică.....	96

3.1.4.2	Structura organizatorică.....	101
3.1.4.3	Sistemul de management.....	109
3.1.4.4	Controlul intern al activității. Indicatori de performanță.....	116
3.1.5	Analiza managementului resurselor umane.....	118
3.1.5.1	Gestiunea resurselor umane.....	118
3.1.5.2	Analiza structurală a resurselor umane.....	125
3.1.5.3	Sistemul de remunerare și motivare a personalului.....	132
3.2	Analiza financiar - contabilă.....	137
3.2.1	Analiza managementului financiar.....	137
3.2.1.1	Sistemul managementului financiar.....	137
3.2.1.2	Organizarea sistemului de evidență contabilă.....	140
3.2.2	Analiza economico-financiară.....	141
3.2.2.1	Analiza bilanțului.....	141
3.2.2.2	Analiza rezultatelor financiare.....	155
3.2.2.3	Analiza fluxului de numerar.....	164
3.2.3	Analiza indicatorilor economico-financiar.....	165
3.3	Analiza SWOT.....	171
3.3.1	Management strategic și organizațional.....	171
3.3.2	Management operațional și tehnic.....	172
3.3.3	Marketing și relații cu consumatorii.....	173
3.3.4	Management financiar.....	174
4.	BENCHMARKING.....	176
ANEXE	211

Lista tabelelor

Tabelul 1.	Localități – parteneri în cadrul proiectului LGSP – USAID.....	9
Tabelul 2.	Principalele acțiuni cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	15
Tabelul 3.	Acțiuni recomandate privind armonizarea legislației europene privind apa și canalizarea.....	16
Tabelul 4.	Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	18
Tabelul 5.	Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare.....	19
Tabelul 6.	Acte normative care reglementează activitatea operatorilor de servicii.....	35
Tabelul 7.	Caracteristicile tehnice a sondelor arteziene care sunt gestionate de Î.M. "Comunalservice" Criuleni ...	51
Tabelul 8.	Caracteristici ale conductelor de aducțiune.....	52
Tabelul 9.	Caracteristici ale conductelor de aducțiune.....	52
Tabelul 10.	Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime.....	53
Tabelul 11.	Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și diametre.....	53
Tabelul 12.	Date privind numărul bransamentelor.....	54
Tabelul 13.	Divizarea sectorului de operare.....	54
Tabelul 14.	Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă.....	55
Tabelul 15.	Durata de uzură a activelor sistemului de canalizare.....	55
Tabelul 16.	Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre.....	55
Tabelul 17.	Accesul la sistemul centralizat de canalizare.....	56
Tabelul 18.	Analiza chimică cantitativă:.....	56

Tabelul 19. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Criuleni....	62
Tabelul 20. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Comunservice" Criuleni, 2013	68
Tabelul 21. Numărul de consumatori ai ÎM "Comunservice" Criuleni care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 2013.....	71
Tabelul 22. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa și canalizare.....	89
Tabelul 23. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.	93
Tabelul 24. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv)	93
Tabelul 25. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)	94
Tabelul 26. Principalii furnizori ai Întreprinderii	96
Tabelul 27. Elemente de planificare strategică la întreprindere	97
Tabelul 28. Obiectivele strategice ale ÎM "Comunservice" Criuleni.....	99
Tabelul 29. Funcțiile și responsabilitățile administrative.....	104
Tabelul 30. Funcțiile și responsabilitățile operaționale	106
Tabelul 31. Conținutul sistemului decizional	110
Tabelul 32. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Comunservice" Criuleni	112
Tabelul 33. Infrastructura informațională a ÎM CC.....	113
Tabelul 34. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM CC.....	114
Tabelul 35. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM CC.....	116
Tabelul 36. Elementele sistemului de performanță	117
Tabelul 37. Sistemul de instruire al ÎM "Comunservice" Criuleni	122
Tabelul 38. Structura personalului după direcții de activitate.....	125
Tabelul 39. Pentru posturile de controlor	126
Tabelul 40. Activități de deservire a apeductului.....	126
Tabelul 41. Activități de deservire a sistemului de canalizare	127
Tabelul 42. Indicatorii eficienței resurselor umane	127
Tabelul 43. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013.....	128
Tabelul 44. Sistemul de salarizare al ÎM "Comunservice" Criuleni	132
Tabelul 45. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013	133
Tabelul 46. Elementele sistemului de motivare	135
Tabelul 47. Lista rapoartelor prezentate	139
Tabelul 48. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei	142
Tabelul 49. Gradul de colectare a plăților de la consumatori	149
Tabelul 50. Principalii debitori ai companiei, lei	149
Tabelul 51. Rezultatele financiare.....	155
Tabelul 52. Structura și evoluția vânzărilor în dependență de volum și consumatori, m3 și lei	157
Tabelul 53. Tarifele pentru consumatori	159
Tabelul 54. Analiza costului vânzărilor în dinamică	159
Tabelul 55. Analiza cheltuielilor în dinamică	162
Tabelul 56. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei.....	164
Tabelul 57. Analiza indicatorilor de profitabilitate	165
Tabelul 58. Analiza indicatorilor de lichiditate	166
Tabelul 59. Viteza de rotație	167
Tabelul 60. Nivelul maxim de credite admisibile, lei	169
Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment	169
Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate	170

Lista figurilor

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID.....	9
Figura 2. Rezultatele analizei-diagnostic a Întreprinderii Municipale	10
Figura 3. Harta orașului Criuleni	48
Figura 4. Schema de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Criuleni	50

Figura 5. Evoluția numărului de abonați.....	61
Figura 6. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	83
Figura 7. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.....	84
Figura 8 Compararea tarifulor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.....	85
Figura 9 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici.....	85
Figura 10 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici.....	86
Figura 11 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali.....	87
Figura 12 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali.....	87
Figura 13 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă.....	88
Figura 14 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare.....	89
Figura 15. Cercul relațiilor cauză-efect privind aplicarea unui tarif insuportabil pentru consumatori.....	91
Figura 16. Cercul relațiilor cauză-efect în cazul tarifelor suportabile pentru populație, dar mici pentru întreținerea sistemelor conform normativelor în vigoare.....	92
Figura 17. Gradul de suportabilitate pe quintile apă și canalizare (costuri efective, consum 125l/p/zi).....	95
Figura 18. Organigrama ÎM "Comunservice" Criuleni.....	103
Figura 19. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii.....	119
Figura 20. Dezvoltarea strategiei de HR.....	119
Figura 21. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013.....	128
Figura 22. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013.....	129
Figura 23. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014.....	130
Figura 24. Structura personalului după nivelul studiilor, 2014.....	130
Figura 25. Structura personalului după sex și domeniul specializării, 2014.....	131
Figura 26. Salariile medii pe angajați (după sectoare), 2012.....	133
Figura 27. Evoluția salariului mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013.....	134
Figura 28. Evoluția numărului mediu de personal pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013.....	134
Figura 29. Situația în dinamică a datoriilor privind retribuirea muncii.....	134
Figura 30. Structura sistemelor managementului financiar.....	137
Figura 31. Structura Activului.....	143
Figura 32. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora, mii lei.....	144
Figura 33. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013).....	145
Figura 34. Structura activelor pe termen scurt.....	147
Figura 35. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale.....	148
Figura 36. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt.....	148
Figura 37. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare.....	150
Figura 38. Structura și evoluția pasivului, mii lei.....	151
Figura 39. Structura și evoluția Capitalului Propriu, mii lei.....	152
Figura 40. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt.....	153
Figura 41. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt în dependență de termenul de achitare.....	154
Figura 42. Structura și evoluția costului vânzărilor la apă, lei și %.....	160
Figura 43. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei.....	161

Lista anexelor

Anexa 1. Extras Proces Verbal fondare a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni.....	211
Anexa 2. Certificat de înregistrare a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni.....	213
Anexa 3. Extract din Registrul de stat al persoanelor juridice.....	214
Anexa 4. Notă informativă privind veniturile, cheltuielile de la alimentarea cu apă și de la evacuarea apelor uzate Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni.....	215
Anexa 5. Statul de personal a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni.....	217

Anexa 6. Extrase a efectivului de personal a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni	221
Anexa 7. Exemplu de fișa de post din cadrul Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni	225
Anexa 8. Extrase privind instruirea și protecția muncii în cadrul Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni	227
Anexa 9. Regulament privind modul de premiere a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni	230
Anexa 10. Ordin Nr. 17/A din 18.03.2013 cu privire la salarizarea lucrătorilor în legătură cu necesitatea de producere	231

ABREVIERI

EX – exemplu

ÎM – Întreprindere Municipală

PF – persoane fizice

PJ – persoane juridice

SA – Societate pe acțiuni

SPR - Secția Poliției Rutiere

SRL – Societate cu răspundere limitată

CT – condiții tehnice

DPGCL – Direcția de producere a gospodăriei comunal – locative

EX – exemplu

HG – Hotărârea Guvernului

ÎM – Întreprindere Municipală

m³ – metru cub

MO – Monitorul Oficial

NA – nota autorului

Nr. – număr

Or. – oraș

pers. – persoană

PF – persoane fizice

PJ – persoane juridice

RM – Republica Moldova

SA – Societate pe acțiuni

SPR - Secția Poliției Rutiere

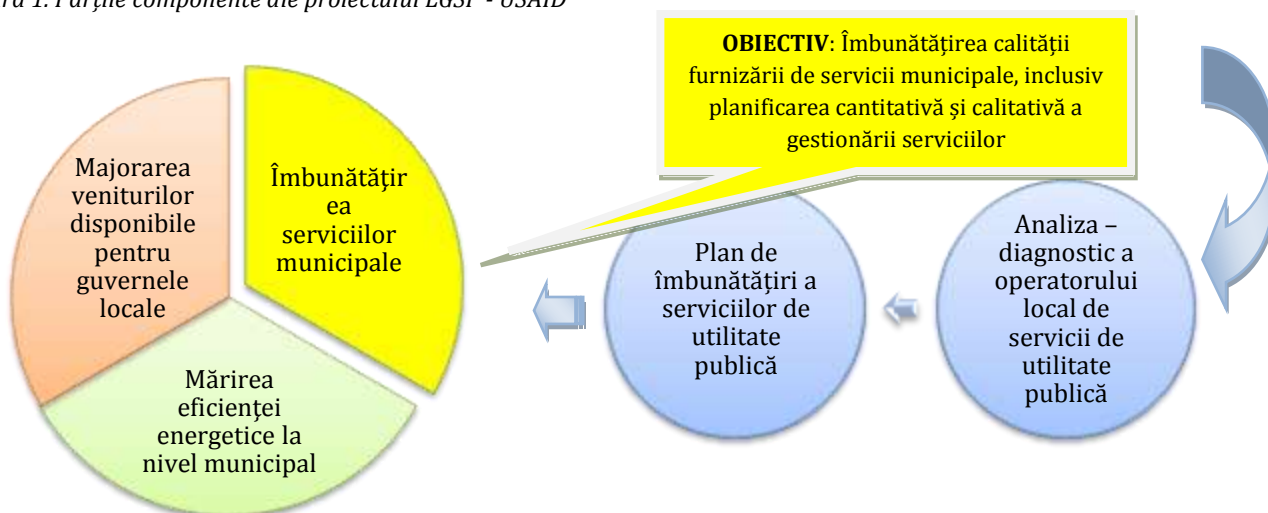
SRL – Societate cu răspundere limitată

1. INTRODUCERE

1.1 Scopul și rezultatele analizei-diagnostic

<p>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.</p>	<p>SCOPUL proiectului LGSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> acordarea asistenței autorităților publice locale în domeniul elaborării și implementării politicilor și procedurilor durabile, care contribuie la buna guvernare. <p><i>Proiectul va îmbunătăți serviciile locale și infrastructura, ajutând autoritățile publice locale să sporească capacitatea de planificare, finanțare și administrare a infrastructurii, a serviciilor municipale.</i></p> <p>Acest fapt va consolida procesul de decentralizare și relațiile dintre autoritățile publice locale și cetățeni.</p>
---	---

Figura 1. Părțile componente ale proiectului LGSP - USAID



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

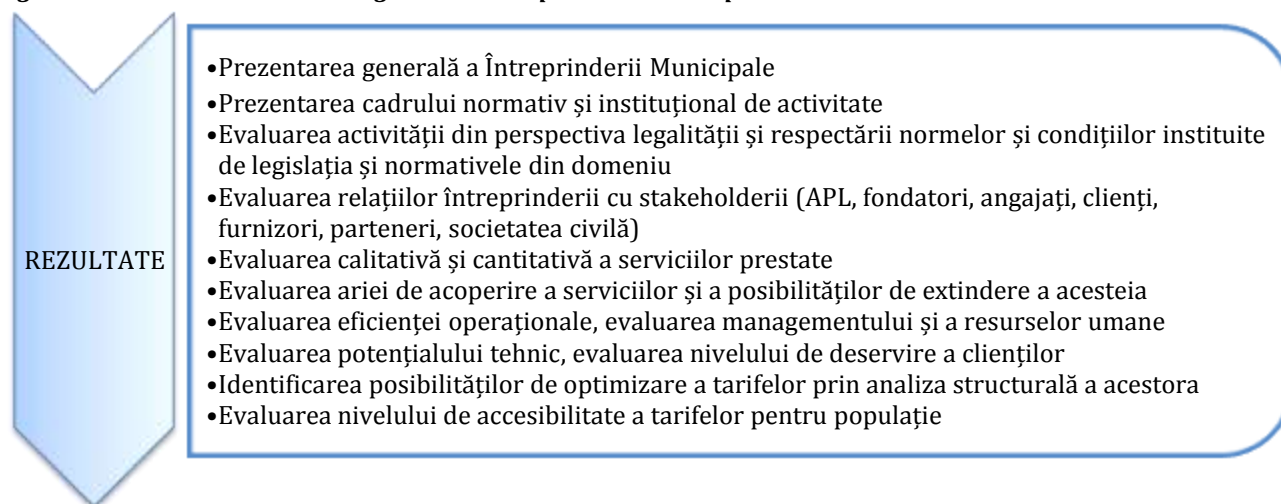
SCOPUL ANALIZEI-DIAGNOSTIC: Evaluarea performanțelor actuale ale operatorilor locali de servicii de utilitate publică în contextul cadrului de activitate a acestuia

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

No	Localitate-partener	Serviciu municipal selectat pentru evaluare
1.	Călărași	Aprovizionare cu apă și canalizare
2.	Glodeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
3.	Dondușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
4.	Ocnița	Aprovizionare cu apă și canalizare
5.	Anenii Noi	Aprovizionare cu apă și canalizare
6.	Dondușeni	Aprovizionare cu apă și canalizare
7.	Criuleni	Aprovizionare cu apă și canalizare
8.	Râșcani	Aprovizionare cu apă și canalizare
9.	Fălești	Aprovizionare cu apă și canalizare
10.	Cimișlia	Aprovizionare cu apă și canalizare
11.	Basarabeasca	Aprovizionare cu apă și canalizare

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 consumatorii, 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-financiar		Evaluarea stării financiare actuale, Analiza veniturilor și a costurilor, Evaluarea tarifelor.

2. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII

2.1 Date generale

Denumire completă	Întreprinderea Municipală "Comunservice" Criuleni
Denumirea prescurtată	ÎM "Comunservice" Criuleni
Forma juridică de organizare	Întreprindere municipală
IDNO ¹	1004600033580
Data înregistrării de stat	24.07.2001
Contacte	MD-4801, str. Victoriei, 2, or. Criuleni Telefon (248) 22678
Obiectul principal de activitate conform extrasului din registrul de Stat	⇒ Captarea, epurarea și distribuția apei ⇒ Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similare.
Capital	1044872789,97 lei
Fondator	Primăria orașului Criuleni
Administrator	Tolocenco Pavel, IDNP 0982102212498

2.2 Istoricul creării și activității

- 27.10.2000** Întemeierea conform Deciziei Consiliului orășenesc Criuleni, prin fuziunea întreprinderii Direcției de producere "Apă-Canal Criuleni", nr. de înregistrare 138044678 din 1998 și a Direcției de producere a Gospodăriei Locativ Comunale din Criuleni, nr. de înregistrare 13801090 din 1992, a întreprinderii municipale "Comunservice" Criuleni (Anexa 1)
- 24.07.2001** Înregistrarea Întreprinderii Municipale "Comuncervice" Criuleni (Anexa 2)
- 24.07.2001** Aprobarea Statutului ÎM "Comunservice" Criuleni prin Decizia Consiliului orașului Criuleni
- 01.01.2011** Contract de recepționare a apelor uzate nr. 142 încheiat cu ÎM "Direcția de aprovizionare și canalizare" a or. Dubăsari
- 16.07.2012** Aprobarea Regulamentului intern al ÎM "Comunservice" Criuleni
- 26.04.2013** Aprobarea Contractului Colectiv de muncă a ÎM "Comunservice" Criuleni
- 29.08.2013** Înregistrarea Contractului Colectiv de muncă a ÎM "Comunservice" Criuleni pentru anii 2013-2017 la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău
- 28.10.2013** Decizia nr. 8/2 a Consiliului Orășenesc Criuleni cu privire la transmiterea în gestiune a unor bunuri imobile, în valoare totală de 26024527,56 lei

¹ – conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice.

2.3 Profilul de activitate

Activitatea operațională a entității comportă responsabilitate socială prin desfășurarea activității serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare din moment ce activitățile date în mod direct contribuie la satisfacerea nevoilor comunității în plan de sănătate și ale problemelor de mediu, atingându-se următoarele obiective, pornind de la interesul comunitar și a reputației pe plan local:

- ★ îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor;
- ★ realizarea unei infrastructuri edilitare moderne ca bază a dezvoltării economice;
- ★ dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- ★ protecția mediului.

Conform Extrasului din Registrul de stat al persoanelor juridice nr. 282511 din 30.12.2013, obiectul de activitate este constituit din pozițiile următoare (Anexa 3).

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

Activitățile active distincte de acordare a serviciilor conform obiectului principal de activitate sunt:

- *aprovizionarea consumatorilor cu apă potabilă;*
- *evacuarea apelor reziduale de la abonați;*
- *evacuarea deșeurilor solide de la abonați;*
- *deservirea tehnică (a traseului de țevi și punctelor sanitare igiene);*
- *evacuarea deșeurilor lichide;*
- *amenajarea spațiilor verzi publice a orașului;*
- *alte servicii comunale - gestiunea cimitirelor.*

Activitățile țintă, diagnosticate în dosarul dat cuprind gestiunea unei stații de alimentare cu apă cu o lungime a rețelelor de 53 km, inclusiv 3 stații de pompare și 4 fântâni arteziene funcționabile (4 nefuncționabile), cu o capacitatea de producție a instalațiilor de captare de 40000m³ în 24 h, în jur de 2700 gospodării conectate la sistemul de apeduct. Gestiunea activității de evacuare a apelor uzate a entității include un sistem de canalizare cu o lungime a rețelelor de 24 km, o stație de canalizare, cu 156 de gospodării conectate. Apele uzate fiind recepționate de către ÎM "Direcția de aprovizionare și canalizare" a orașului Dubăsari, conform contractului încheiat între părți. Aria de deservire a Întreprinderii cuprinde teritoriul orașului Criuleni. Conform Autorizației de folosință specială a apei, Spitalul Raional este conectat doar la stația și sistemul de canalizare.

3. ANALIZA-DIAGNOSTIC A ÎNTRINDERII

3.1 Analiza juridică și instituțională

3.1.1 Armonizarea legislației naționale la legislația UE în contextul Acordului de Asociere

Prin semnarea Acordului de Asociere la Uniunea Europeană, Republica Moldova și-a asumat un șir de angajamente pentru alinierea legislației și standardelor din sectorul de alimentare cu apă la Directivele Comunitare.

Acordul de Asociere prevede în capitolul XVI "Mediul Înconjurător" următoarele:

Părțile își dezvoltă și își consolidează cooperarea în chestiuni legate de mediu, contribuind astfel la obiectivul pe termen lung privind dezvoltarea durabilă și ecologizarea economiei. Se prevede că protecția sporită a mediului va aduce beneficii cetățenilor și întreprinderilor din UE și din Republica Moldova, inclusiv prin îmbunătățirea sănătății publice, prin conservarea resurselor naturale, prin sporirea eficienței economice și ecologice, prin integrarea mediului în alte domenii de politică, precum și prin utilizarea de tehnologii moderne, mai curate, care să contribuie la modele de producție mai sustenabile. Cooperarea se desfășoară ținând seama de interesele părților pe baza egalității și a beneficiilor reciproce, precum și de interdependența existentă între părți în domeniul protecției mediului și de acordurile multilaterale în acest domeniu.

Cooperarea vizează conservarea, protejarea, îmbunătățirea și reabilitarea calității mediului, protecția sănătății umane, utilizarea durabilă a resurselor naturale și promovarea măsurilor la nivel internațional pentru a aborda problemele legate de mediu la nivel regional sau global, inclusiv în următoarele domenii:

- (a) guvernanta în materie de mediu și aspecte orizontale, inclusiv o evaluare a impactului asupra mediului și o evaluare strategică de mediu, educația și formarea, răspunderea pentru daune aduse mediului, combaterea infracțiunilor împotriva mediului, cooperarea transfrontalieră, accesul la informații în materie de mediu, la procesele de luare a deciziilor și la procedurile de control administrativ și judiciar eficiente;
- (b) calitatea aerului;
- (c) calitatea apei și gestionarea resurselor de apă, inclusiv gestionarea riscurilor de inundații, deficitul de apă și seceta;
- (d) gestionarea deșeurilor și a resurselor, precum și transferul deșeurilor;
- (e) protejarea naturii, inclusiv conservarea și protecția diversității biologice și peisagistice;
- (f) poluarea industrială și riscurile industriale;
- (g) produsele chimice;
- (h) poluarea fonică;
- (i) protecția solului;
- (j) mediul urban și rural;
- (k) taxele și redevențele de mediu;
- (l) sistemele de monitorizare și de informare în domeniul mediului;
- (m) inspecțiile și asigurarea respectării legii;
- (n) ecoinovarea, inclusiv cele mai bune tehnologii disponibile

Actele legislative și normative ale Republicii Moldova, care stabilesc proceduri de organizare și tehnici legislative sunt următoarele:

1. Legea nr.780 – XV din 27 decembrie 2001 cu privire la actele legislative;
2. Legea nr.317 – XV din 18 iulie 2003 cu privire la actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale;
3. Hotărârea Guvernului nr.1345 din 24 noiembrie 2006 cu privire la reglementarea mecanismului de armonizare a legislației naționale cu acquis-ul comunitar.
4. În conformitate cu Hotărârea Guvernului Republicii Moldova 808 din 07.10.2014 cu privire la aprobarea Planului național de acțiuni pentru implementarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană în perioada 2014-2016, publicat: 10.10.2014 în Monitorul Oficial Nr. 297-309 art. Nr: 851 se prevăd următoarele reglementări sectoriale, cele mai importante fiind redată în tabelul de mai jos. Responsabilitatea este atribuită Ministerului Mediului.

Tabelul 2. Principalele acțiuni cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare

<p><u>Calitatea apei și gestionarea resurselor</u> Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, astfel cum a fost modificată prin Decizia nr. 2455/2001/CE Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei: - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente</p>	<p>1. Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii apelor</p>	<p>Trimestru I IV, 2015</p>
<p><u>Calitatea apei și gestionarea resurselor</u> Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, astfel cum a fost modificată prin Decizia nr. 2455/2001/CE Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei: - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente Directiva 2007/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei: - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente</p>	<p>2. Elaborarea și aprobarea planurilor de gestionare a districtelor bazinelor hidrografice</p>	<p>Trimestru I IV, 2016</p>
<p>Directiva 2007/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei: - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente Directiva 91/271/CEE a Consiliului din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale, astfel cum a fost modificată prin Directiva 98/15/CE și prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003 Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei: - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente</p>	<p>1. Elaborarea unui studiu de fezabilitate privind riscurile de inundații</p> <p>2. Elaborarea hărților de hazard și a hărților de risc de inundații pentru zonele cu risc sporit la inundații</p> <p>3. Elaborarea planurilor de management al riscurilor de inundații</p> <p>Inițierea evaluării situației în domeniul colectării și epurării apelor reziduale urbane și identificarea zonelor</p>	<p>Trimestru I IV, 2016</p> <p>Trimestru I III, 2015</p>

	sensibile și mai puțin sensibile	
<p>Directiva 98/83/CE a Consiliului din 3 noiembrie 1998 privind calitatea apei destinate consumului uman, astfel cum a fost modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente 	1. Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003	Trimestru I IV, 2016
<p>Directiva 98/83/E a Consiliului din 3 noiembrie 1998 privind calitatea apei destinate consumului uman, astfel cum a fost modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente <p>Directiva 91/676/CEE a Consiliului din 12 decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole, astfel cum a fost modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente - stabilirea programelor de monitorizare (art. 6) 	2. Elaborarea proiectului hotărârii Guvernului privind aprobarea Regulamentului sanitar pentru sistemele mici de apă potabilă	2015
	3. Elaborarea proiectului hotărârii Guvernului privind aprobarea regulamentului sanitar pentru monitorizarea calității apei potabile	2015
	Notă. Transpusă prin Hotărârea Guvernului nr.836 din 29 octombrie 2013 „Pentru aprobarea Regulamentului privind prevenirea poluării apelor din activități agricole”	

Tabelul 3. Acțiuni recomandate privind armonizarea legislației europene privind apa și canalizarea

Calitatea apei și gestionarea resurselor	Tip document	Acțiuni ale operatorilor de servicii
<p>Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, astfel cum a fost modificată prin Decizia nr. 2455/2001/CE</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente 	<p>1. Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii apelor</p> <p>2. Elaborarea și aprobarea planurilor de gestionare a districtelor bazinelor hidrografice</p>	<p>Studierea Legii și elaborarea unor mecanisme de punere în aplicare a Legii apelor</p> <p>Participarea activă în procesul de elaborare a planurilor de gestionare a districtelor bazinelor hidrografice</p>

Calitatea apei și gestionarea resurselor	Tip document	Acțiuni ale operatorilor de servicii
<p>Directiva 2007/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și gestionarea riscurilor de inundații</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente 	<p>1. Elaborarea unui studiu de fezabilitate privind riscurile de inundații</p> <p>3. Elaborarea planurilor de management al riscurilor de inundații</p>	<p>Analiza cazurilor de inundații care au fost în teritoriul de gestiune ale Operatorului de servicii și elaborarea unor recomandări pentru elaborarea ToR a Planurilor de gestionare și a Studiului de fezabilitate</p>
<p>Directiva 91/271/CEE a Consiliului din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale, astfel cum a fost modificată prin Directiva 98/15/CE și prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente 	<p>Inițierea evaluării situației în domeniul colectării și epurării apelor reziduale urbane și identificarea zonelor sensibile și mai puțin sensibile</p>	<p>Inventariere a stării sistemului de canalizare și epurare. Propuneri de identificare a zonelor sensibile din punct de vedere ecologic.</p>
<p>Directiva 98/83/CE a Consiliului din 3 noiembrie 1998 privind calitatea apei destinate consumului uman, astfel cum a fost modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente 	<p>1. Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman, modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>2. Elaborarea proiectului Hotărârii Guvernului privind aprobarea Regulamentului sanitar pentru sistemele mici de apă potabilă</p>	<p>Efectuarea analizei chimice complete a apei la sursă de către un laborator acreditat și evaluarea conformității lor cu actualele normative, care sunt aproape de cerințele Directivei 98/83/CE</p> <p>Participarea activă în procesul de elaborare a Regulamentului prin hotărâre colectivă în cadrul asociației profesionale.</p>
<p>Directiva 91/676/CEE a Consiliului din 12 decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole, astfel cum a fost modificată prin Regulamentul (CE) nr. 1882/2003</p> <p>Aplicarea următoarelor dispoziții ale directivei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adoptarea legislației naționale și desemnarea autorității (autorităților) competente - stabilirea programelor de monitorizare (art. 6) 	<p>3. Elaborarea proiectului Hotărârii Guvernului privind aprobarea regulamentului sanitar pentru monitorizarea calității apei potabile</p>	<p>Participarea activă în procesul de elaborare a Regulamentului prin hotărâre colectivă în cadrul asociației profesionale.</p>

Este necesar de menționat rolul important al operatorilor de servicii în activitățile de elaborare și implementare a Planului Național de pentru implementarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană în perioada 2014-2016. Aceasta ar putea să contribuie la următoarele:

1. Identificarea de către operatorii de servicii, reieșind din bogata sa experiență, a problemelor care împiedică alinierea legislației naționale la cea europeană ar deveni un ajutor esențial pentru persoanele și instituțiile responsabile de implementarea Planului național de acțiuni pentru implementarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană în perioada 2014-2016.
2. Organizarea unui dialog și schimb de experiență, în interiorul sectorului de alimentare cu apă și de canalizare al țării, cât și extinderea schimbului de experiență dintre specialiștii din Moldova cu cei din România ar contribui mult la creșterea calității documentelor elaborate. Este important de realizat în procesul de elaborare a documentelor a următorilor factori:
 - Actualitatea soluției;
 - Criticitatea problemei;
 - Necesarul de finanțare pentru implementare;
 - Termeni rezonabili de implementare.

Acest model de conlucrare dintre autoritatea de specialitate, Ministerul Mediului, și operatorii de servicii de alimentare cu apă și canalizare, ar permite elaborarea unor documente pragmatice și în termeni rezonabili.

3.1.2 Legislația aplicabilă

În prezent legislația RM conține o serie de acte normative care reglementează serviciul de alimentare cu apă și de canalizare.

În primul rând este important de menționat faptul că articolul 37 din Constituția Republicii Moldova garantează dreptul la un mediu înconjurător sănătos. Prin urmare, statul este obligat să ia acele măsuri necesare pentru eliminarea elementelor de pericol pentru viață și sănătate, pentru domeniul AAC acest lucru traducându-se în dezvoltarea și menținerea unui sistem funcțional, reglementat și supravegheat.

În acest sens, pe plan legislativ domeniul alimentării cu apă și canalizării este reglementat de un șir de acte normative elaborate, adoptate și modificate conform condițiilor și prevederilor noi, dar care mai trebuie să fie perfecționate, respectiv:

Tabelul 4. Principalele reglementări ale R.Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare

Nr. Act normativ	Denumire și data de publicare în Monitorul Oficial	Scurta descriere
Legea nr. 436-XVI 28.12.2006	privind administrația publică locală	determină și stabilește modul de organizare și funcționare a autorităților administrației publice în unitățile administrativ-teritoriale
Legea nr. 272 din 23.12.2011	apelor Publicat : 26.04.2012 în Monitorul Oficial Nr. 81 art Nr : 264 Data intrării in vigoare : 26.10.2013	Prezenta lege, parțial armonizată cu directivele Consiliului: nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale și nr. 91/676 CEE din 12 decembrie 1991 privind protecția apelor împotriva poluării cu nitrați proveniți din surse agricole, cu directivele Parlamentului European și ale Consiliului: nr. 2000/60/CE din 23 octombrie 2000 privind stabilirea unui cadru de politică comunitară în domeniul resurselor de apă; nr. 2006/7/CE din 15 februarie 2006 privind gestionarea calității apei pentru scăldat; nr. 2007/60/CE din 23 octombrie 2007 privind evaluarea și

Nr. Act normativ	Denumire și data de publicare în Monitorul Oficial	Scurta descriere
		gestionarea riscurilor de inundații; nr. 2008/105/CE din 16 decembrie 2008 privind standardele de calitate a mediului în domeniul apei, creează cadrul legal necesar gestionării, protecției și folosinței apelor.
Legea nr.1402-XV din 2002	a serviciilor publice de gospodărie comunală	stabilește cadrul juridic unitar privind înființarea și organizarea serviciilor publice de gospodărie comunală în unitățile administrativ-teritoriale, inclusiv monitorizarea și controlul funcționării lor
Legea nr. 272-XIV din 10.02.1999	cu privire la apa potabilă	stabilește cerințe pentru asigurarea exploatării sigure a serviciului de alimentare cu apă și necesită să fie revizuită în conformitate cu Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman
Legea nr.10-XVI din 3.02. 2009	privind supravegherea de stat a sănătății publice	care are drept scop asigurarea condițiilor optime pentru protecția și promovarea sănătății populației și îmbunătățirea calității vieții
Legea nr.303 din 13.12.2013	a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare	reglementează cadrul juridic unitar privind înființarea, organizarea, gestionarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și controlul funcționării în localități a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă, industrială și de canalizare a apelor uzate menajere, inclusiv prin stabilirea competențelor autorităților publice în domeniul AAC

Sursa: Legislația secundară cu privire la sectorul de alimentare cu apă și sanitație

În cadrul mai multor analize privind starea lucrărilor în domeniul asigurării cadrului instituțional pentru sectorul de alimentare cu apă a fost menționat faptul insuficienței legislației secundare. Din momentul publicării Legii nr.303 din 13.12.2013 a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare, Agenției Naționale de Reglementare în Energetică (ANRE) i se atribuie responsabilitatea pentru elaborarea cadrului normativ pentru funcționarea sistemelor. Nivelul legislației secundare în prezent este redat în tabelul următor:

Tabelul 5. Legislația secundară a Republicii Moldova cu privire la mediu, alimentare cu apă și canalizare

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare	Scurta descriere
Hotărîrea Guvernului nr.931 din 20.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului cu privire la cerințele de calitate a apelor subterane	Stabilește atît cerințele de calitate a apelor subterane, cît și normele privind starea apelor subterane, obiectivele de gestionare ale acestora, precum și normele privind modul de folosință și protecție a apelor subterane împotriva efectelor oricărui tip de poluare. Transpune parțial articolul 4 și anexa V din

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
		Directiva 2000/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 23 octombrie 2000 de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 327 din 22 decembrie 2000, precum și Directiva 2006/118/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 12 decembrie 2006 privind protecția apelor subterane împotriva poluării și a deteriorării, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 372 din 27 decembrie 2006.
Hotărîrea Guvernului nr. 934 din 15.08.2007	„Cu privire la instituirea sistemului informațional automatizat «Registrul de stat al apelor minerale naturale, potabile și băuturilor nealcoolice îmbuteliate»”	care reglementează calitatea apei potabile și stabilește cerințele programelor de monitorizare și de raportare a calității apei potabile
Hotărîrea Guvernului nr. 950 din 25.11. 2013	„Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale (în continuare - Regulament) transpune parțial prevederile Directivei Consiliului nr. 91/271/CEE din 21 mai 1991 privind tratarea apelor urbane reziduale.
Hotărîrea Guvernului nr. 656 din 27.05. 2002	cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare Publicat în MO nr.071 din 06.06.2002 art.750	determină relațiile dintre prestatorii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și consumatorii acestor servicii
Hotărîrea Guvernului nr. 619 din 16.08. 1994	despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova Publicat în MO nr.3/26 din 08.09.1994	interzice pe viitor întreprinderilor și gospodăriilor în fază de proiectare și construcție utilizarea apelor subterane cu calități potabile în scopuri tehnice și industriale (cu excepția întreprinderilor industriei alimentare și alimentației publice). localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă și a căror populație și infrastructură social-economică sînt asigurate cu apă în volum deplin se interzice forarea de noi fîntîni arteziene pentru utilizarea apelor subterane fără acordul organizațiilor ce prestează servicii de alimentare centralizată cu apă și de canalizare
Hotărîrea Guvernului nr. 1006 din 13.09. 2004	pentru aprobarea Regulamentului cu privire la concesionarea serviciilor publice de gospodărie comunală Publicat în MO nr.171 din 17.09.2004	stabilește cadrul juridic unitar privind etapele și condițiile ce trebuie îndeplinite în procedura de concesionare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare și a altor servicii publice de gospodărie comunală, indiferent de forma de proprietate a operatorului și forma organizatorică de gestionare

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare Monitorul Oficial	Scurta descriere
Hotărîrea Guvernului nr. 1228 din 13.11. 2007	pentru aprobarea Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă Publicat : 23.11.2007 în Monitorul Oficial Nr. 180-183 art Nr : 1287	se aplică tuturor raporturilor juridice apărute în legătură cu achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă se extind asupra tuturor întreprinderilor și organizațiilor a căror activitate ține de alimentarea cu apă (operatori), precum și asupra instituțiilor publice, agenților economici și proprietarilor de locuințe, indiferent de forma lor de proprietate și apartenența departamentală
Hotărîrea Guvernului nr. 228 din 15.03. 2005	cu privire la aprobarea Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova până în 2015 și a Primului Raport Național "Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova"	Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova până în 2015 Realizarea angajamentului ce reiese din Declarația Milenară, adoptată la Summit-ul Organizației Națiunilor Unite, accelerării dezvoltării social-economice și implementării Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în problemele ce țin de reducerea sărăciei, dezvoltarea resurselor umane, asigurarea unui mediu durabil și evaluarea procesului de implementare a acestora
Regulament Igienic , Nr.06.63.18 - 96 din 23.02.1996	Cerințe privind calitatea apei potabile la aprovizionarea decentralizată. Protecția surselor. Amenajarea și menținerea fântânilor, cișmelelor Protocolul nr.2 din 14 februarie 1996	în scopul aprovizionării cu apă potabilă inofensivă a populației, prevenirii și lichidării poluării posibile a surselor de alimentare decentralizată cu apă
Regulament Igienic, din Nr.06.6.3.23 03.07.1997	Protecția bazinelor de apă contra poluării	Prezentul regulament este destinat medicilor igienisti, inginerilor instituțiilor de proiectare, inginerilor constructori, specialiștilor în domeniul protecției mediului înconjurător (ecologi), regiilor "Apă-canal", serviciilor gospodăriei comunale și de exploatare a locuințelor, inginerilor tehnologi a obiectivelor industriale la care se formează ape reziduale, specialiștilor în piscicultura și irigare a câmpurilor agricole.
Regulament Igienic, din Nr.06.6.3.16 31.10.1995	Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă	prezintă directiva normativă a Republicii Moldova, ce stabilește cerințele igienice (normative) cu privire la proiectarea, construirea și exploatarea apeductelor destinate aprovizionării populației cu apă potabilă inofensivă și favorabilă după calitățile organoleptice, fizico-chimice și microbiologice.
Regulament-Cadru Ordinul nr.40 din 18.02.2005 Departamentului Construcțiilor și	privind recepționarea apelor uzate , eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților.	stabilirea condițiilor de evacuare a apelor uzate ale agenților economici în sistemele de canalizare ale localităților, astfel încât să se asigure funcționarea normală a rețelelor și instalațiilor, precum și

Nr. Act normativ	Denumire și Data Publicare	Scurta descriere
Dezvoltării Teritoriului.	Monitorul Oficial	protejarea mediului de efectele descărcărilor de ape uzate.
Hotărîrea Guvernului nr. 199 din 20.03. 2014	cu privire la aprobarea Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014 – 2028)	care se axează pe necesitatea perfecționării cadrului legislativ și instituțional în conformitate cu Directivele UE, astfel încît populația să poată beneficia de servicii calitative, de model nou, european
Hotărîrea Guvernului nr. 950 din 25.11.2013	Pentru aprobarea Regulamentului privind cerințele de colectare, epurare și deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare și/sau în corpuri de apă pentru localitățile urbane și rurale”.	

La un moment dat în Republica Moldova s-a declanșat un proces de dezvoltare a bazei normative naționale. În același timp, se menționează că sunt încă valabile pe teritoriul țării documente normative editate în Uniunea Sovietică. În mare măsură, aceasta se referă la documentele și standardele din sectorul de alimentare cu apă și canalizare. Luînd în considerație faptul că durata de viață a unui standard este de 10 ani, se subînțelege că dezvoltarea durabilă a infrastructurii de apă și ape uzate în baza documentelor editate în anii 1984-1985 nu este posibilă. Tabelul 4 prezintă datele privind documentele normative aprobate pentru sectorul de alimentare cu apă și canalizare în R. Moldova.

Tabelul 1 Reglementări tehnice din domeniile alimentării cu apă și canalizării

Indicativ reglementare tehnică	Denumire reglementare tehnică	Act legislativ de aprobare
NCM L.01.07 - 2005	Regulament privind fundamentarea proiectelor investiționale în construcții	APROBAT: Ordinul Directorului general al Departamentului Construcțiilor și Dezvoltării Teritoriului nr. 74 din 24 martie 2005, cu punerea în aplicare de la 1 iulie 2005.
NCM A.07.02 - 99	Procedura de elaborare, avizare, aprobare și conținutul-cadru al documentației de proiect pentru construcții. Cerințe și prevederi principale	APROBAT de Ministrul dezvoltării teritoriului, construcțiilor și gospodăriei comunale prin ordinul nr. 14 din 12 februarie 1999, cu aplicare din 1 aprilie 1999
NCM D.01.01-97	Hidrologie, hidrogeologie, lucrări de amenajare a bazinelor hidrografice ale torenților și de îmbunătățiri funciare. Terminologie	APROBAT de Ministrul Dezvoltării Teritoriului, Construcțiilor și Gospodăriei Comunale al Republicii Moldova prin ordinul nr. 76 din 05 august 1997, cu aplicare din 01 septembrie 1997.
CP G.03.02 - 2006	Proiectarea și montarea conductelor sistemelor de alimentare cu apă și canalizare din materiale de polimeri	APROBAT Agenția Construcții și Dezvoltare a Teritoriului a Republicii Moldova prin ordinul nr. 24 din 20 februarie 2007, cu aplicare din 1 iulie 2007.
CP G.03.04 - 2011	Proiectarea, montarea și exploatarea sistemelor de canalizare interioară din țevi din polipropilenă	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor al Republicii Moldova nr. 99 din 26 octombrie cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
CP G.03.05 - 2011	Proiectarea și montarea sistemelor interioare de alimentare cu apă și	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor

Indicativ tehnică	reglementare	Denumire reglementare tehnică	Act legislativ de aprobare
		încălzire a clădirilor din țevi de cupru	al Republicii Moldova nr. 96 din 26 octombrie cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
CP G.03.06 - 2011		Proiectarea și montarea conductelor subterane de canalizare din țevi plastice armate cu fibre de sticlă	APROBAT prin ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor prin ordinul nr. 107 din 08 noiembrie 2011 cu aplicare din 01 ianuarie 2012.
		Regulamentul privind exploatarea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.	Ordin nr.6 din 24.01.2006 Agenția Dezvoltare Regională
СНип 2.04.02-84*		Водоснабжение Наружные сети и сооружения	Ordinul Ministrului dezvoltării regionale și construcțiilor nr.22a din 28 februarie 2014 (publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.03.2014, nr.66-71,art.355
СНип 2.04.03-85		Канализация. Наружные сети и сооружения	
СНип 2.06.15-85		Инженерная защита территории от затопления и подтопления	
СНип 2.04.01-85		Внутренний водопровод и канализация зданий	
ГОСТ 12.3.006-75*		Система стандартов безопасности труда. Эксплуатация водопроводных и канализационных сооружений и сетей. Общие требования безопасности;	

Republica Moldova este parte semnatară a unui șir de convenții și parteneriate relevante pentru sectorul alimentare cu apă și sanitație: Convenția Espoo, Convenția de la Helsinki privind protecția și utilizarea cursurilor de apă transfrontaliere și a lacurilor internaționale și Protocolul privind Apa și Sănătatea din cadrul acestei convenții, Convenția Comisia Internațională pentru Protecția Fluviului Dunăre, acorduri bilaterale cu Ucraina și România.

3.1.3 Analiza cadrului instituțional

3.1.3.1 Instituțiile din domeniul protecției mediului

Instituțiile și organizațiile care au o influență asupra sectorul apei, includ o șir de entități de diferite niveluri:

Parlamentul Republicii Moldova este organul reprezentativ suprem al statului și are putere legislativă exclusivă în stat. Între altele, parlamentul aprobă direcțiile principale ale politicii interne. Principalele documente ce vizează apa, aprobate de către parlament sunt:

- Concepția politicii naționale în domeniul resurselor de apă, Hotărârea Parlamentului (HP) Nr. 325-XV din 18 iulie, 2003;
- Concepția politicii de mediu a Republicii Moldova, HP Nr. 605-XV din 2 noiembrie 2001.

Președintele țării, între altele, are puterea de promulgare a legilor. Tot Președintele este abilitat să întreprindă măsuri în vederea securității naționale a statului, inclusiv a securității mediului.

Cancelaria de Stat a Guvernului Republicii Moldova, între altele, este responsabilă de asigurarea coordonării procesului de planificare a politicilor publice în conformitate cu prioritățile programului guvernului.

În rândul ministerelor și autorităților administrației centrale există câteva instituții responsabile de domeniul apei.

Acestea sunt:

Ministerul Mediului (în continuare – Ministerul) este organul central de specialitate al administrației publice care elaborează și promovează politica statului în domeniul protecției mediului și utilizării raționale a resurselor naturale, managementului deșeurilor, conservării biodiversității, cercetărilor geologice, folosirii și protecției subsolului, hidroameliorației, gospodăririi resurselor de apă, **aprovizionării cu apă și canalizare**, reglementării activităților nucleare și radiologice, controlului ecologic de stat, hidrometeorologiei și monitoring a calității mediului.

Cadrul instituțional cu implicații directe în domeniul mediului la nivel național, raional și local, este reprezentat de o serie de instituții publice, coordonate de Ministerul Mediului, cu atribuții în protecția mediului și monitorizarea respectării programelor de măsuri adoptate la nivel raional și local.

Ministerul Mediului, are rolul cel mai important în procesul de realizare a politicii în domeniile mediului și dezvoltării durabile la nivel național, elaborarea strategiei și reglementărilor specifice de dezvoltare și armonizare a acestor activități în cadrul politicii generale a Guvernului, asigurarea și coordonarea aplicării strategiei Guvernului în domeniile respective, îndeplinind rolul de autoritate de stat, de sinteză, coordonare și control în aceste domenii.

Ministerul Mediului este implicat în procesul de accesare a investițiilor europene, fiind coordonatorul național pentru investițiile necesare în infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare.

Inspectoratul Ecologic de Stat

Inspectoratul Ecologic de Stat se afla în subordinea Ministerului Mediului și îndeplinește următoarele atribuții:

- in domeniul realizării politicii de mediu;
- in domeniul exercitării controlului ecologic și geologic de stat.

Atribuții generale în domeniul realizării politicii de mediu:

- participă la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale de acțiuni în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale;
- participă la elaborarea și avizarea proiectelor de acte legislative și normative privind protecția mediului și utilizarea resurselor naturale;
- participă la elaborarea și implementarea convențiilor, acordurilor regionale și internaționale ce țin de protecția mediului;
- monitorizează factorii de mediu și organizează controlul ecologic de stat;
- participă la elaborarea și coordonarea normativelor ecologice, standardelor, metodologiei de calcul al prejudiciului cauzat mediului, asigură aplicarea acestora în teritoriu;
- organizează, în limitele competenței, seminare, conferințe la nivel republican, regional și internațional, participă la simpozioane regionale și internaționale, la pregătirea și instruirea cadrelor în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale.

Atribuții generale în domeniul exercitării controlului ecologic și geologic de stat:

- exercită controlul de stat și supraveghează respectarea actelor legislative și normative în domeniul protecției mediului și utilizării resurselor naturale, de către agenții economici cu orice formă de proprietate și apartenență departamentală și persoanele fizice, inclusiv străine;
- supraveghează respectarea normativelor și cerințelor ecologice, a instrucțiunilor, recomandărilor, normelor de folosire a resurselor naturale a normelor de utilizare a produselor și substanțelor nocive, a deșeurilor;
- exercită controlul privind respectarea și aplicarea normelor de protecție a mediului la amplasarea, proiectarea și construcția obiectelor, valorificarea noilor tehnologii,

- instalarea utilajelor noi, precum și asupra modului de utilizare de către agenții economici a mijloacelor financiare destinate protecției mediului;
- exercită controlul privind respectarea normelor ecologice, efectuarea măsurilor de menținere și conservare a biodiversității și de utilizare a faunei cinegetice;
 - efectuează expertiza ecologică de stat a documentației de proiect pentru construcția, extinderea, reconstrucția, reutilizarea, modernizarea, reprofilarea, conservarea, demolarea și lichidarea obiectelor în corespundere cu actele normative;
 - sistează activitatea agenților economici în cazul nerespectării cerințelor legislației și normelor ecologice;
 - supraveghează folosirea resurselor acvatice, respectarea normelor speciale de consum, regimului special de gestionare a zonelor de protecție și a zonelor de protecție sanitară a resurselor de apă;
 - participă la aprobarea limitelor de folosire a resurselor naturale, normelor de emisii și deversări nocive în mediu, normelor-limită de depozitare a deșeurilor de producție și menajere la compartimentul protecția mediului înconjurător;
 - coordonează programele anuale și de perspectivă de combatere a eroziunii solului, alunecărilor de teren, utilizării îngreșămintelor minerale, organice, pesticidelor și altor produse și substanțe nocive;
 - coordonează programele anuale de extindere a suprafețelor pentru împădurire, restabilire a biocenozelor silvice autohtone prin reconstrucție ecologică și conservarea biodiversității;
 - exercită controlul privind importul/exportul produselor și substanțelor nocive conform anexei nr.8 la Legea nr.1540-XIII din 25 februarie 1998 privind plata pentru poluarea mediului;
 - întreprinde măsuri pentru combaterea exportului ilicit din țară a resurselor regnului animal, inclusiv a celor incluse în Cartea Roșie a Republicii Moldova;
 - exercită controlul și percepe plățile pentru importul produselor petroliere, precum și al mărfurilor conform anexei nr.8 la Legea nr.1540-XIII din 25 februarie 1998 privind plata pentru poluarea mediului;
 - monitorizează importul/exportul deșeurilor, substanțelor periculoase și toxice, precum și a emisiilor de substanțe nocive de la transportul auto și alte surse;
 - ține evidența și efectuează inventarierea la întreprinderi și organizații a surselor de poluare a aerului atmosferic, bazinelor acvatice și solului.

Dirrecția managementul apelor

Dirrecția managementul apelor reprezintă o dirrecție din subordinea Ministerului Mediului.

Sarcina principală a Dirrecției constă în elaborarea și promovarea documentelor de politici în domeniul managementului apelor.

Funcții de bază ale Dirrecției:

monitorizarea și evaluarea implementării politicii de stat și planurilor de management al apelor în scopul satisfacerii necesităților populației și agenților economici cu apă potabilă, asigurării epurării normative a apelor uzate și gospodăririi raționale a apelor;

coordonarea procesului de implementare a măsurilor ce decurg din colaborarea interstatală în domeniul construcției, reconstrucției și modernizării obiectelor de gospodărire a apelor.

Atribuțiile generale ale Dirrecției:

- participarea la elaborarea concepțiilor, strategiilor, programelor și a planurilor naționale în domeniul gospodăririi apelor;

- examinarea și avizarea documentelor de politici elaborate de către Minister în scopul asigurării;
- conformitatea politicilor din domeniul gospodării apelor cu prevederile concepțiilor, strategiilor, problemelor și planurilor naționale;
- armonizarea politicilor din domeniul gospodării apelor la prioritățile de integrare europeană ale țării;
- colaborarea cu autoritățile administrației publice centrale și locale la elaborarea și promovarea programelor și planurilor naționale, sectoriale și locale privind serviciile de alimentare cu apă și de canalizare (AAC), hidroameliorație și gospodărire a apelor, executarea controlului asupra realizării prevederilor acestora;
- monitorizarea și evaluarea implementării politicilor sectoriale și intersectoriale elaborate de către Minister în domeniul gospodării apelor;
- participarea la procesul de elaborare, analiză, monitorizare și evaluare a politicilor de gospodărire a apelor la nivel local și național;
- întreprinderea măsurilor de rigoare ce țin de implementarea prevederilor Concepției politicii de mediu, Strategiei privind AAC localităților din Republica Moldova, Directivelor-cadru și altor acte ale Uniunii Europene în domeniul apelor;
- elaborarea și promovarea programelor anuale de activități în domeniul AAC, finanțate de la bugetul de stat sau instituțiile și organizațiile financiare internaționale;
- monitorizarea și evaluarea derulării proiectelor investiționale și de asistență tehnică în domeniul vizat;
- coordonarea activităților pentru atragerea investițiilor străine în vederea realizării obiectivelor prioritare din domeniul AAC, hidroameliorație și gospodărire a apelor;
- participarea la colaborarea cu țările dezvoltate în scopul atragerii asistenței externe pentru implementarea proiectelor ce țin de domeniul dat;
- contribuirea la implementarea realizărilor științifice și tehnologice în domeniul gospodării apelor;
- organizarea și elaborarea documentelor metodologice privind exploatarea sistemelor de AAC și hidroameliorație;
- coordonarea elaborării, avizarea și prezentarea spre aprobare a standardelor, normativelor și regulamentelor tehnice din domeniul gospodării apelor;
- participarea la elaborarea proiectelor de Hotărâri de Guvern privind pregătirea către sezonul rece de toamnă-iarnă, coordonarea monitorizării activității întreprinderilor municipale în conlucrare cu organele publice centrale și locale de specialitate;
- coordonarea indicatorilor de apreciere a activității tehnico-financiare a întreprinderilor de AAC;
- acordarea asistenței de ordin consultativ, informațional, tehnic și juridic operatorilor din domeniul exploatării edificiilor și rețelelor de AAC, hidroameliorație și gospodărire a apelor.

Direcția "Managementul apelor" monitorizează și evaluează implementarea proiectelor investiționale și de asistență tehnică din domeniul vizat, inclusiv:

- Proiectul „Școala profesională ca furnizor de instruire și formare pentru sectorul AAC în RM” susținut de Guvernul Austriei, implementator este Institutul de Formare a Capacităților Profesionale;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan „Elaborarea Planului General de AAS (PGAAS) pentru raionul Ialoveni”;
- Proiectul Elvețian de Apă și Sanitație în Moldova ApaSan “Comunitatea practicienilor din sectorul AAS”;

- Proiectul Național de Alimentare cu apă și Canalizare, donator – Asociația Internațională pentru Dezvoltare, implementator UIPAAC;
- Proiectul de Dezvoltare Regională și Protecție Socială din Moldova, donator – Comisia Europeană, implementator UIPAAC;
- Programul de Dezvoltare a Companiilor de Aprovizionare cu Apă și Canalizare, donatori - BERD, BEI, FIV;
- Programul de Susținere a Politicilor de Sector în Domeniul Apelor, donator - Comunitatea europeană;
- Proiectul „Reabilitarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare”, donator - Fondul Kuweitan de Dezvoltare Economică Arabă;
- Planul de Investiții/Acțiuni pentru susținerea implementării noii Strategii de aprovizionare cu apă și de canalizare a localităților Republicii Moldova, donator – OECD;
- Proiectul „Reforma sectorului de Irigare” din cadrul Proiectului Tranziția la Agricultură Performantă a Programului “Compact ”, donator - Guvernul SUA prin intermediul Corporației Provocările Mileniului;
- Proiectul „Reabilitarea sistemului de apă și de canalizare în raionul Nisporeni”, finanțat de Comunitatea Europeană, Agenția Austriacă de Dezvoltare și Agenția Elvețiană de dezvoltare și Cooperare.

Agencia Apele Moldovei;

Agencia “Apele Moldovei” este autoritatea administrativă responsabilă de implementarea politicii de stat în domeniul gospodării resurselor de apă, hidroameliorației, aprovizionării cu apă și canalizare, care își desfășoară activitatea în subordinea Ministerului Mediului.

Agencia exercită următoarele obiective de bază:

- implementează politica de stat în domeniul gospodării apelor și hidroameliorației, alimentării cu apă și canalizare, participă la elaborarea actelor legislative și normative și documentelor de politici în domeniul protecției localităților și terenurilor agricole împotriva inundațiilor și sub-inundațiilor, precum și a sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare;
- elaborează și planifică măsurile de protecție a resurselor acvatice, concomitent cu gospodărirea lor, inclusiv gestionarea sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare a localităților din Republica Moldova;
- elaborează planurile de management conform principiului de bazin hidrografic;
- asigură implementarea principiului bazinier de gospodărire a apelor, satisfacerea necesităților populației și agenților economici în servicii de alimentare cu apă și canalizare, prin coordonarea activității întreprinderilor și organizațiilor din domeniu;
- acordă asistență de ordin consultativ, informațional, tehnic și juridic întreprinderilor din domeniul exploatarei edificiilor și rețelelor hidroameliorative, de alimentare cu apă și canalizare;
- elaborează și promovează, în modul stabilit, programe anuale de activități în domeniul alimentării cu apă potabilă și canalizare, hidroameliorației, finanțate de la bugetul de stat sau din alte surse;
- asigură realizarea măsurilor ce decurg din colaborarea interstatală în domeniul resurselor de apă și atragerea investițiilor la construcția obiectelor de alimentare cu apă și canalizare, gospodărire a apelor și hidroameliorație;
- întreprinde măsurile de rigoare ce țin de implementarea prevederilor Concepției politicii naționale în domeniul resurselor de apă, Concepției Sistemului Informațional Geografic Național, Directivei cadru și altor acte ale Uniunii Europene în domeniul apelor; Strategiei naționale în domeniul aprovizionării cu apă potabilă și canalizare.

Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale

Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale a Republicii Moldova "AGRM" este subordonată Ministerului Mediului și are atribuții de reglementare și coordonare a studierii, protecției și folosirii raționale a subsolului și de dezvoltare a bazei materiei prime minerale a Moldovei.

În activitatea sa Agenția se conduce de Constituția și legile Republicii Moldova, hotărârile Parlamentului, decretele Președintelui Republicii Moldova, ordonanțele, hotărârile și dispozițiile Guvernului, ordinele și dispozițiile ministrului ecologiei și resurselor naturale.

În corespundere cu sarcinile de bază, Agenția:

- realizează reglementarea de stat în domeniul studierii și folosirii subsolurilor;
- execută lucrări geologo-geofizice regionale și ridicarea geologică;
- execută cercetarea și explorarea apelor subterane potabile și minerale;
- realizează cercetări geo-ecologice;
- preia monitoring a apelor subterane și monitoring a proceselor geologice periculoase;
- asigură controlul de stat asupra protecției apelor subterane de poluare și secătuire;
- întocmește bilanțul de stat al rezervelor de substanțe minerale utile;
- asigură ordinea primirii, păstrării și folosirii centralizate a materialelor referitoare la studierea subsolurilor;
- execută în condiții de contract explorarea zăcămintelor de substanțe minerale utile solide și ape minerale, proiectarea și forarea sondelor arteziene;
- realizează colaborare internațională în domeniul studierii geologice și folosirii subsolului.

Serviciul Hidrometeorologic de Stat

Serviciul Hidrometeorologic de Stat (SHS) este o instituție publică din subordinea Ministerului Mediului, care promovează politica statului în domeniul hidrometeorologiei, monitoring-ului calității mediului înconjurător și realizează supravegherea și controlul de stat asupra efectuării observațiilor hidrometeorologice pe teritoriul Republicii Moldova de către persoanele fizice și juridice.

Activitatea directă a Serviciului este reglementată de prevederile Legii nr. 1536-XIII din 25 februarie 1998 cu privire la activitatea hidrometeorologică și Hotărârii Guvernului nr. 401 din 3.04.2003 „Despre unele aspecte privind activitatea hidrometeorologică în Republica Moldova”.

În acest context, sarcinile principale ale SHS sunt:

- monitorizarea stării și evoluției condițiilor hidrometeorologice și a calității mediului ambiant în scopul protecției populației și ramurilor economiei naționale împotriva fenomenelor hidrometeorologice periculoase și nivelului înalt de poluare a mediului ambiant;
- elaborarea prognozelor meteorologice, agrometeorologice, climatice, hidrologice, precum și a nivelului poluării mediului ambiant;
- elaborarea avertizărilor privind declanșarea fenomenelor hidrometeorologice periculoase, precum și despre nivelul înalt al poluării mediului ambiant;
- asigurarea populației, organelor administrației publice centrale și locale, agenților economici și apărării naționale cu informație hidrometeorologică și despre calitatea mediului ambiant;
- efectuarea controlului de stat privind utilizarea informației hidrometeorologice în activitatea organelor administrației publice centrale și locale și a agenților economici, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare;

- efectuarea supravegherii și controlului de stat privind respectarea standardelor de efectuare și prelucrare primară a observațiilor hidrometeorologice de către stațiile și posturile departamentale de observații, care activează în baza autorizației eliberate de către Serviciul Hidrometeorologic de Stat. Activitatea de supraveghere și control se efectuează conform Planului aprobat de către Ministerul Mediului;
- constituirea și gestionarea Fondului Național de Date Hidrometeorologice, necesar pentru fundamentarea hidrometeorologică a proiectării, executării și exploatării diverselor obiective social-economice și pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare pe termen lung a economiei naționale;
- participarea la schimbul de informații în cadrul sistemului mondial de observații hidrometeorologice și onorarea obligațiilor care rezultă din convențiile și acordurile internaționale din domeniul hidrometeorologiei și a monitoring-ului calității mediului înconjurător la care Republica Moldova este parte.

Institutul de Ecologie și Geografie

Institutul de Ecologie și Geografie al Academiei de Științe a Moldovei a fost înființat în conformitate cu Hotărârea Guvernului Republicii Moldova „Cu privire la măsurile de optimizare a infrastructurii sferei științei și inovării” nr. 1326 din 14 decembrie 2005 prin contopirea Institutului Național de Ecologie al Ministerului Ecologiei și Resurselor Naturale și Institutului de Geografie al A.Ș.M. și se află în subordonare dublă.

În cadrul Institutului funcționează laboratoarele: Calitatea Mediului; Ecobioindicație și Radioecologie; Standarde și Normative de Mediu; Ecologia Așezărilor umane; Biogeocenologie cu grupa de geoinformatică; Geomorfologie dinamică; Climatologie; Geografie și Evoluție a Solurilor; Geografie Socioumană; Landsaftologie.

Obiectivele Institutului sunt:

- Elaborarea și implementarea Sistemului Informațional Geografic în cercetarea mediului înconjurător; editarea anuală (din 1993) a „Lucrărilor Simpozionului „Sisteme Informaționale Geografice” (în colaborare cu Univ. ”Al. I. Cuza” din Iași, România).
- Elaborarea Programului Național Strategic de Acțiuni în domeniul Protecției Mediului Înconjurător pentru Republica Moldova (perioada 1995-2010-2020); Strategiei Naționale și planului de acțiuni în domeniul conservării diversității biologice; ediției a II-a a Cărții Roșii; elaborarea și editarea anuală a Raportului Național „Starea mediului în Republica Moldova” (INECO împreună cu alte instituții).

Ministerul Sănătății, inclusiv subdiviziunile

Centrul Național de Sănătate Publică;

Centrele Raionale de Sănătate Publică;

Centrul Național de Sănătate Publică

Centrului Național de Sănătate Publică i se atribuie următoarele drepturi și responsabilități:

Elaborarea cadrului legislativ și normativ în domeniul sănătății publice și ajustarea lui la legislația comunitară, monitorizarea proiectelor politicilor și programelor de sănătate publică, cu transpunerea legislației, normelor și standardelor internaționale și ale Uniunii Europene, ale recomandărilor Organizației Mondiale a Sănătății pe domenii de activitate, stabilirea direcțiilor prioritare de activitate în domeniul sănătății publice.

Promovarea sănătății și educația pentru sănătate, supravegherea și evaluarea sănătății populației, monitorizarea indicatorilor de sănătate stabiliți în programele naționale și internaționale cu utilizarea studiilor populaționale, supravegherea și controlul factorilor de risc comportamentali (inclusiv a celor ce condiționează adicții – consumul de tutun, alcoolismul, narcomania), ocupaționali, alimentație și nutriție, monitorizarea sănătății în relație cu mediul, a determinantilor socio-economici ai sănătății și inechităților, care pot influența negativ sănătatea populației și comunicarea riscurilor.

Asigurarea sistemului de supraveghere epidemiologică, precum și de alertă precoce și răspuns rapid și participarea la schimbul de informații în cadrul rețelei europene de supraveghere epidemiologică în domeniul bolilor transmisibile.

Coordonarea elaborării, implementării și monitorizării standardelor de identificare, informare, confirmare, notificare și organizare a măsurilor de răspuns în cazul evenimentelor de sănătate publică supuse raportării, conform prevederilor Regulamentului Sanitar Internațional (2005). Centrul este Punctul Focal Național pentru notificarea Organizației Mondiale a Sănătății (OMS).

Acordarea asistenței practice, organizator-metodice și de expertiză instituțiilor de nivelul teritoriilor administrative și de performanță de supraveghere de stat a sănătății publice. Acordarea asistenței metodologice în identificarea, investigarea, diminuarea și pronosticul impactului riscurilor pentru sănătate în comunitate.

Evaluarea eficienței punerii în aplicare a actelor legislative și normative care protejează sănătatea și asigură siguranța produselor.

Supravegherea stării de sănătate a populației, a bolilor transmisibile și netransmisibile, pentru identificarea problemelor de sănătate comunitară și supravegherea eficienței măsurilor de prevenire a bolilor, realizate cu scop de profilaxie primară și secundară. Acordarea ajutorului organizator-metodic, consultativ, de diagnosticare și organizare a măsurilor profilactice și antiepidemice în cazul bolilor transmisibile prioritare.

Expertizarea sanitară a procedeele tehnologice noi, tipurilor noi de utilaje, echipamente, aparate și unelte de lucru, care pot influența nefavorabil sănătatea oamenilor.

Expertiza și avizarea sanitară a proiectelor și a planurilor generale de urbanism a municipiilor și orașelor, a proiectelor (calculului) de amplasare a obiectelor radiotehnice cu surse de iradiere electromagnetice ne-ionizante, a obiectivelor radiologice și nucleare.

Autorizarea sanitară, în modul stabilit, a utilizării substanțelor chimice, mijloacelor de producere, procedeele tehnologice noi la fabricarea și prelucrarea produselor alimentare, cosmetice, de parfumerie, confecțiilor pentru igiena personală, dezinfectantelor, preparatelor biologice, detergenților, aplicării stimulentele creșterii plantelor și animalelor, substanțelor chimice de protecție a plantelor, substanțelor radioactive, materialele plastice, polimerilor etc., precum și omologarea produselor para-farmaceutice.

Elaborarea actelor normative în domeniul siguranței alimentelor, privind stabilirea parametrilor microbiologici și fizico-chimici, conținutului de reziduuri de pesticide, contaminanți din produsele alimentare cu impact asupra sănătății publice. Monitorizarea realizării prevederilor actelor normative în domeniul, profilaxiei intoxicațiilor alimentare și a altor maladii condiționate de factorul alimentar; analiza situației în domeniu, pregătirea propunerilor și a materialele pentru examinare la Comisia națională extraordinară de sănătate publică, Consiliul de sănătate publică și Colegiul Ministerului Sănătății.

La nivel regional

Planificarea și implementarea Investițiilor în infrastructura de alimentare cu apă pentru Regiunea de Dezvoltare Centru, inclusiv pentru orașul Criuleni, se realizează prin activitățile Agenției de Dezvoltare Regională Centru.

- Agenția este instituție publică necomercială cu autonomie financiară subordonată Ministerului Construcțiilor și Dezvoltării Regionale și se constituie pentru asigurarea operaționalității procesului de implementare și realizare a Strategiei de dezvoltare regională.
- Agenția este persoană juridică, dispune de bilanț autonom, conturi bancare și trezoreriale, ștampilă cu Stema de Stat, abreviere „A.D.R.” și cu denumirea sa în limba de stat.
- Agenția își desfășoară activitatea în baza mijloacelor Fondului Național pentru Dezvoltare Regională, donații și granturi (din partea organizațiilor donatoare internaționale sau altor entități private și publice) și a altor surse ce nu contravin legislației.
- Agenția își desfășoară activitatea în colaborare cu ministerele, alte autorități administrative centrale și autoritățile administrației publice locale, parteneri de dezvoltare, societatea civilă, agenți economici, indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare, din Republica Moldova și din străinătate.

1) în domeniul elaborării și implementării Strategiei naționale de dezvoltare regională, planului operațional și a planului anual de implementare:

- a) analizează situația social-economică și problemele din regiunea de dezvoltare respectivă;
- b) formează parteneriat public-privat și scheme participative ale grupurilor regionale pentru planificarea strategică din cadrul procesului de formare a strategiei regionale;
- c) contribuie la consolidarea capacităților grupurilor regionale pentru planificarea și luarea deciziilor strategice;
- d) elaborează strategii de dezvoltare regională și planuri operaționale;
- e) coordonează procesul de ajustare a Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional cu Strategia Națională de Dezvoltare, cu planurile sectoriale ce țin de regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) monitorizează și evaluează implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- g) prezintă Consiliului Regional pentru Dezvoltare Centru, rapoarte anuale privind implementarea Strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional;
- h) organizează implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a planului operațional și alocarea în acest scop a mijloacelor financiare din Fondul național pentru dezvoltarea regională;

2) în domeniul programelor și proiectelor regionale:

- a) consolidează și mobilizează ideile de proiecte regionale;
- b) elaborează conceptele de proiect și proiectele;
- c) elaborează programe regionale;
- d) contribuie la consolidarea capacităților autorităților și organizațiilor implicate în dezvoltarea regională privind identificarea, efectuarea studiului de fezabilitate și a designului proiectelor;

3) în domeniul finanțelor și finanțării:

- a) coordonează planul operațional cu mijloacele financiare naționale, internaționale și locale;
- b) asigură implementarea și finanțarea programelor și proiectelor de dezvoltare regională aprobate de Consiliul Regional;
- c) contribuie la alocarea fondurilor conform schemelor de granturi destinate sectorului privat;
- d) atrage mijloace nebugetare pentru implementarea Strategiei de dezvoltare regională, a programelor și a proiectelor conexe;
- e) cooperează cu comunitatea donatorilor activi în regiunea de dezvoltare respectivă;
- f) atrage investitori locali și străini;

g) promovează investițiile remitenților în sectorul real;

h) consolidează capacitățile actorilor dezvoltării regionale în domeniul colectării de fonduri;

La nivel raional și local:

Servicii Desconcentrate in Teritoriu

Inspecția Ecologica Criuleni reprezintă un Serviciu desconcentrat în teritoriul raionului Criuleni și are următoarele obiective principale:

- acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale la elaborarea planurilor de acțiuni de protecție a mediului și utilizării resurselor naturale;
- acordarea asistenței consultativ-metodologice organelor administrației publice locale în organizarea și desfășurarea bilunarului ecologic de salubritate a localităților din republică;
- efectuarea controlului la stațiile de testare tehnică în vederea respectării normelor de emisii în aerul atmosferic;
- monitorizarea și inspectarea surselor fixe de poluare în vederea respectării normelor admisibile de emisii;
- participarea la selectarea și atribuirea terenurilor pentru alte activități de câmp agricole și coordonarea schimbării destinației;
- inventarierea rampelor de depozitare a deșeurilor privind starea lor, modul de gestionare și asigurare a normelor de exploatare;
- examinarea documentației de proiect a obiectelor pentru construcții și de evaluare a impactului asupra mediului înconjurător cu eliberarea avizelor expertizei ecologice de stat;
- examinarea și acordarea inventarelor, normativelor de emisii a poluanților în aerul atmosferic de la sursele fixe (ELA), normativelor de deversare a poluanților în apele de suprafață (DLA) cu eliberarea autorizațiilor;
- evaluarea stării obiectelor acvatice și celor cu menire de protecție a mediului (stații de epurare a apelor uzate);
- inventarierea obiectelor acvatice și surselor de apă în scopul gestionării lor conform cerințelor ecologice;
- efectuarea controlului stării ecologice a receptorilor naturali pentru deversări de ape uzate formate la întreprinderile vinicole;
- luarea la evidență și monitorizarea stării fântânilor și izvoarelor amplasate pe traseele naționale și locale;
- acordarea asistenței tehnico-analitice a activităților de diminuare a consecințelor inundațiilor;
- informarea publicului larg și atragerea societății civile (ONG-uri, grupuri de inițiativă, etc.) la acțiunile naționale în domeniul protecției mediului.

Centrul de Sănătate Publică Criuleni

Centrul de Sănătate Publică Criuleni este o instituție la nivel teritorial, subordonată Centrului Național de Sănătate Publică. Activitatea Centrului de Sănătate Publică Criuleni este asemănătoare activității Centrului Național de Sănătate Publică, fiind axată pe monitorizarea executării cadrului legislativ și normativ în domeniul sănătății publice, promovarea sănătății și supravegherea bolilor netransmisibile, monitorizarea indicatorilor de sănătate, supravegherea și controlul factorilor de risc, asigurarea supravegherii epidemiologice a bolilor transmisibile și de alertă a urgențelor în sănătate, supravegherea sanitară a obiectivelor, evaluarea sănătății în relație cu mediu etc.

Din punct de vedere al protecției sănătății publice, instituția realizează analize ale apei distribuite către consumatori.

Operatorul de servicii pe parcursul anilor de tranziție și declin financiar al economiei naționale a fost nevoit să lichideze activitatea laboratorului chimic și bacteriologic. Sarcina privind monitoringul

calității serviciilor prestate sunt atribuite Laboratorului de specialitate al Centrului de Sănătate Publică raional. Acest lucru ar putea calificat ca unul de performanță, deoarece instituția abilitată cu funcția de control, monitorizează calitatea apei potabile distribuită consumatorilor. În același timp operatorii nu dispun de necesarul de resurse financiare pentru a acoperi totalul de necesități privind investigațiile necesare privind controlul apei distribuite consumului uman.

a) Administrația Consiliului Local de nivelul II,

inclusiv subdiviziunea "Direcția Dezvoltare Comunitară"

Activează ca subdiviziune structurală în subordinea Consiliului Raional Criuleni. Sarcina de bază constă în coordonarea și supravegherea tehnică a construcției și întreținerii, în limitele localităților, a obiectelor publice, drumurilor, străzilor, podurilor și locurilor publice, extinderii rețelelor de energie electrică, telecomunicații, **apeducte, canalizare** și gazificare, **elaborarea planurilor generale de urbanism a localităților raionului**. Direcția este responsabilă de identificarea problemelor prioritare, elaborarea și promovarea programelor și planurilor de acțiuni întru asigurarea construcției și exploatarea sistemelor edilitare a infrastructurii din localitățile raionului.

Obiective generale:

Promovează politica și strategia statului în domeniul gazificării, **gospodăriei comunale** și amenajării teritoriului.

Implementează **Programele Naționale de aprovizionare cu apă potabilă și de canalizare**, de valorificare a deșeurilor solide, de asigurare a securității ecologice, precum și a concepției de salubritate a localităților din Republica Moldova. Asigură realizarea politicii autorităților administrației publice locale în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului în conformitate cu documentația de urbanism aprobată.

b) Consiliul Orășenesc și Primăria

- administrează bunurile domeniului public și ale celui privat ale orașului Criuleni;
- decide darea în administrare, concesionarea, darea în arendă ori în locațiune a bunurilor domeniului public al orașului Criuleni, după caz, precum și a serviciilor publice de interes local, în condițiile legii;
- decide asupra lucrărilor de proiectare, construcție, întreținere și modernizare a drumurilor, podurilor, fondului locativ în condițiile Legii cu privire la locuințe, precum și a întregii infrastructuri economice, sociale și de agrement de interes local;
- decide, în condițiile legii, asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale, inclusiv din străinătate, pentru realizarea unor lucrări și servicii de interes public, pentru promovarea și protejarea intereselor autorităților administrației publice locale, precum și colaborarea cu agenți economici și asociații obștești din țară și din străinătate în scopul realizării unor acțiuni sau lucrări de interes comun;
- aprobă, în condițiile legii, norme specifice și tarife pentru instituțiile publice și serviciile publice de interes local din subordine, cu excepția tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică, inclusiv aprobă regimul de lucru al întreprinderilor comerciale și de alimentație publică, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare, precum și al persoanelor fizice care practică comerțul.

c) Primarul și aparatul primăriei

- exercită funcția de ordonator principal de credite al orașului (municipiului); verifică, din oficiu sau la cerere, încasarea și cheltuirea mijloacelor de la bugetul local și informează consiliul local despre situația existentă;

- răspunde de inventarierea și administrarea bunurilor domeniului public și celui privat ale satului (comunei), orașului (municipiului), în limitele competenței sale;
- propune consiliului local schema de organizare și condițiile de prestare a serviciilor publice de gospodărie comunală, ia măsuri pentru buna funcționare a serviciilor respective de gospodărie comunală;
- conduce, coordonează și controlează activitatea serviciilor publice locale, asigură funcționarea serviciului stare civilă, a autorității tutelare, contribuie la realizarea măsurilor de asistență socială și ajutor social;

d) Operatorii de servicii de alimentare cu apă și canalizare

În conformitate cu prevederile Legii 1402/2002 a serviciilor publice de gospodărire comunală serviciile publice de gospodărie comunală asigură furnizarea/prestarea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare și epurare a apelor uzate și pluviale. (art. 3 lit. a și c))

În accepțiunea legii, serviciile publice de gospodărie comunală sunt servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și sunt constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu în unitatea administrativ-teritorială respectivă. Ele furnizează servicii publice de gospodărie comunală definite ca fiind ansamblul de activități și acțiuni de interes public, desfășurate sub autoritatea administrației publice locale la realizarea lucrărilor necesare în gospodăria comunală;

Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare din orașul Criuleni este gestionată de către Î.M. "Comunservice" Criuleni.

Tabelul 6. Acte normative care reglementează activitatea operatorilor de servicii

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. "Comunservice" Criuleni
<p>Legea privatizării fondului de locuințe 1324-XII din 10.03.1993</p>	<p>Art.20. - Întreținerea și reparația locuințelor privatizate din imobilele privatizate parțial se efectuează din mijloacele proprietarilor acestora, respectându-se cu strictețe regulile de exploatare a locuințelor, de întreținere a imobilelor și a terenurile de pe lângă ele, regulile și normele de exploatare a sistemele ingineresti interioare.</p> <p>Art.21. - Proprietarii de locuințe privatizate participă la cheltuielile comune de întreținere a locurilor de uz comun, a terenurilor de pe lângă imobil, de reparație curentă și capitală a imobilului, a sistemele ingineresti interioare. Cota de cheltuieli se stabilește în funcție de suprafața locativă ocupată și de numărul de persoane care locuiesc pe ea, fapt ce se consemnează în clauzele contractelor de întreținere și deservire a locuințelor și a terenurilor aferente blocurilor de locuințe</p> <p>Art.23(1) Până la înființarea asociației proprietarilor de locuințe privatizate, cu forma organizatorico-juridică cooperativă de consum, locuințele privatizate, sistemele ingineresti interioare sunt deservite de organizațiile de exploatare a locuințelor, în baza contractului încheiat între proprietari și aceste organizații, concomitent cu eliberarea cărții de imobil.</p> <p>(2) Acoperirea cheltuielilor pentru întreținerea locuințelor privatizate și plata serviciilor comunale se efectuează la tarifulurile și în condițiile stabilite pentru fondul de locuințe al statului după o metodă unică de achitare.</p> <p>(3) Proprietarii de locuințe privatizate și unitățile la balanța cărora se află locuințe neprivatizate încheie cu întreprinderile prestatoare de servicii contracte directe sau delegă asociației, ai cărei membri sint, dreptul de încheiere a contractelor de deservire tehnică a blocului, de închiriere, de asigurare cu apă rece și caldă, cu energie electrică și termică, cu gaze, de prestare a serviciilor de canalizare, de deservire a lifturilor, de salubritate și de conectare la antena de televiziune colectivă. Asociațiile de proprietari ai locuințelor privatizate și alte asociații de proprietari ai locuințelor încheie contracte de prestare a serviciilor comunale pentru necesitățile comune ale imobilului (asigurarea cu energie electrică pentru iluminatul caselor scărilor și pentru lift, asigurarea cu apă pentru spălarea anexelor de acumulare a gunoiului, pentru colectarea și evacuarea deșeurilor menajere, exploatarea sistemului de combatere a incendiilor), pe care le achită în conformitate cu clauzele contractelor încheiate.</p>
<p>Legea apei potabile 272-XIV din 10.02.1999</p>	<p>Articolul 2. Obiectivele legii și domeniul ei de aplicare</p> <p>(1) Prezenta lege reglementează relațiile din domeniul alimentării cu apă potabilă și stabilește norme referitoare la asigurarea persoanelor fizice și juridice cu apă potabilă, la funcționarea sigură a sistemelor de alimentare cu apă potabilă și la calitatea ei, răspunderea pentru încălcări în acest domeniu.</p> <p>(2) Acțiunea prezentei legi se extinde asupra organelor centrale de specialitate și autorităților administrației publice locale, asupra proprietarilor de sisteme de alimentare cu apă potabilă și consumatorilor de apă potabilă, întreprinderilor și organizațiilor care efectuează proiectarea, construirea și exploatarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă, asupra organelor de stat care exercită controlul și supravegherea în domeniul alimentării cu apă potabilă, precum și asupra persoanelor fizice și juridice a căror activitate poate influența calitatea apei în sursele și sistemele de alimentare cu apă potabilă.</p> <p>Articolul 3. Atribuțiile autorităților publice</p> <p>(2) Atribuțiile organelor centrale de specialitate și ale autorităților</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. "Comunservice" Criuleni
Legea serviciilor publice de gospodărire comunală 1402-XV din 24.10.2002	<p>administrației publice locale in domeniul alimentării cu apă potabilă sint:</p> <p>a) coordonarea activității întreprinderilor care exploatează sisteme centralizate și necentralizate de alimentare cu apă potabilă;</p> <p>b) elaborarea, aprobarea și finanțarea programelor și măsurilor privind funcționarea, modernizarea și dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă potabilă;</p> <p>c) organizarea zonelor de protecție sanitară a surselor de apă potabilă și controlul realizării măsurilor de protecție a apelor;</p> <p>Art.2. - In sensul prezentei legi, noțiunile de mai jos au următorul înțeles:</p> <p>servicii publice de gospodărie comunală - servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu in unitatea administrativ-teritorială respectivă;</p> <p>servicii publice de gospodărie comunală furnizate/prestate - ansamblu de activități și acțiuni de interes public, desfășurate sub autoritatea administrației publice locale la realizarea lucrărilor necesare in gospodăria comunală;</p> <p>alimentare cu apă - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate in scopul captării, tratării, transportării, înmagazinării și distribuirii apei potabile către consumatori;</p> <p>apă tehnologică - apă necesară asigurării unui proces tehnologic (industrial, agricol etc.), care îndeplinește condițiile de calitate specifice;</p> <p>alimentare cu energie termică - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate in scopul producerii, transportării, transformării și distribuirii energiei termice către consumatori;</p> <p>canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate in scopul colectării, transportării, epurării și evacuării apelor uzate și pluviale intr-un receptor natural;</p> <p>salubritatea, înverzirea localităților - totalitatea activităților și lucrărilor de colectare, transportare, sortare, prelucrare, tratare, valorificare, neutralizare (incinerare) și depozitare a deșeurilor menajere, precum și măturatul, spălatul și stropitul străzilor, înverzirea lor, lucrărilor de dezinfecție, deratizare și ecarisaj;</p> <p>asigurarea cu transport public local - totalitatea activităților efectuate in vederea realizării, la nivel local, a transportului in comun de persoane;</p> <p>administrarea fondului locativ public și privat - activitate de gospodărire a locuințelor, având drept obiect administrarea, închirierea, repararea și reabilitarea fondului locativ public și privat, inclusiv alocarea și valorificarea investițiilor in acest domeniu;</p> <p>administrarea domeniului public - totalitatea activităților cuprinzând construcția, modernizarea și întreținerea străzilor, drumurilor, piețelor publice, târgurilor, oboarelor, podurilor, viaductelor, pasajelor pentru transport și pietonale, organizarea circulației rutiere și pietonale, introducerea unor sisteme moderne de semnalizare și dirijare a circulației rutiere, asigurarea iluminării localităților, întreținerea zonelor verzi, grădinilor publice și scuarurilor, terenurilor și sălilor de sport și cabinetelor de fizioterapie de pe lângă acestea, locurilor de agrement, dezapezirea drumurilor și trotuarelor, amenajarea pârtiilor și instalațiilor de schiere, locurilor de afișaj și publicitate, întreținerea rețelelor de cabluri, întreținerea stațiilor de transport auto, hotelurilor, monumentelor, înființarea și întreținerea menajeriilor, asigurarea funcționării băilor publice etc.;</p> <p>sisteme publice de gospodărie comunală - ansamblu de construcții, instalații tehnologice, echipamente funcționale și dotări specifice, prin intermediul cărora se asigură administrarea, întreținerea in condiții de bună funcționare și eficiența tuturor componentelor domeniului locativ-comunal;</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. "Comunservice" Criuleni
	<p><i>operatori</i> - agenți economici care furnizează/prestează servicii publice de gospodărie comunală în condițiile stabilite de autoritățile administrației publice locale, în temeiul prezentei legi;</p> <p><i>consumatori</i> - persoane fizice și juridice care folosesc serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate pentru necesități proprii și publice pe baze contractuale;</p> <p><i>intermediari specializați</i> - instituții financiare, întreprinderi municipale sau private care dețin autorizații pentru perceperea plăților pentru serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate și satisfac următoarele condiții:</p> <p>a) efectuează decontările la timp și asigură calitatea acestora (numărul maxim de facturi cu greșeli nu va depăși 3% din numărul facturilor prelucrate);</p> <p>b) asigură transparența necesară în alcătuirea facturilor;</p> <p>c) oferă confort maxim consumatorilor (posibilitatea achitării în rate, descifrarea calculului efectuat etc.);</p> <p>d) prezintă operatorilor în termen informații privind calcularea plăților.</p> <p><u>Art.3.</u> - (1) Serviciile publice de gospodărie comunală asigură furnizarea/prestarea următoarelor servicii:</p> <p>a) alimentarea cu apă;</p> <p><u>Art.10.</u> - Serviciile publice de gospodărie comunală sunt furnizate/prestate de operatori specializați (întreprinderi municipale și individuale, societăți pe acțiuni, în comandită, societăți cu răspundere limitată, întreprinderi cu alte forme juridice de organizare), care pot fi:</p> <p>a) compartimente de specialitate ale autorităților administrației publice locale;</p> <p>b) agenți economici, indiferent de forma juridică de organizare.</p> <p><u>Art.12.</u> - (1) Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să îndeplinească următoarele condiții esențiale:</p> <p>a) continuitate, din punct de vedere cantitativ și calitativ, în furnizarea/prestarea serviciilor de gospodărie comunală pe bază contractuală;</p> <p>b) adaptabilitate la cerințele consumatorilor;</p> <p>c) accesibilitate egală la serviciile publice furnizate/prestate pe bază contractuală;</p> <p>d) asigurarea sănătății populației și a calității vieții.</p> <p>(2) Serviciile publice de gospodărie comunală trebuie să asigure:</p> <p>a) satisfacerea cerințelor consumatorilor în ceea ce privește cantitatea și calitatea serviciilor furnizate/prestate potrivit prevederilor contractuale;</p> <p>b) funcționarea optimă, în condiții de siguranță, rentabilitate și eficiență economică, a construcțiilor, instalațiilor tehnologice, echipamentelor funcționale și dotărilor specifice corespunzător parametrilor tehnologici proiectați și în conformitate cu caietele de sarcini și cu instrucțiunile de exploatare;</p> <p>c) protecția domeniului public și a mediului prin respectarea reglementărilor legale;</p> <p>d) informarea și consultarea cetățenilor în vederea protejării sănătății populației care beneficiază de serviciile respective.</p> <p>(3) Operatorii au față de consumatori următoarele obligații:</p> <p>a) să-și coordoneze activitatea cu sistemul de servicii de gospodărie comunală;</p> <p>b) să servească consumatorii potrivit contractului încheiat direct cu consumatorul sau prin intermediul gestionarului;</p> <p>c) să respecte parametrii de performanță stabiliți de autoritățile administrației publice locale;</p> <p>d) să asigure protecția mediului;</p>

Denumirea actului normativ	Conținut din actul normativ care se referă (ar putea) la activitățile Î.M. "Comunservice" Criuleni
	<p>e) să realizeze contractele in term</p> <p>f) să furnizeze autorității administrației publice locale informațiile solicitate;</p> <p>g) să asigure accesul la documentația referitoare la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate, in conformitate cu clauzele contractului de operare.</p> <p><u>Art.13/1</u> - (1) Reglementarea tarifelor la serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate in mod centralizat este prerogativa Agenției Naționale pentru Reglementare in Energetică și a autorităților administrației publice locale, cu respectarea reglementărilor in vigoare.</p> <p>(2) Agenția Națională pentru Reglementare in Energetică:</p> <p>a) elaborează și aprobă, in coordonare cu Guvernul, metodologia de calculare a tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică, de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate;</p> <p>b) aprobă, in coordonare cu administrația publică locală, tarifele pentru serviciile publice de alimentare cu apă tehnologică, prestate centralizat la nivel de municipiu (oraș) și raion, calculate in conformitate cu metodologia de calculare a tarifelor;</p> <p>c) monitorizează respectarea de către operatori a metodologiei de calculare a tarifelor, participă, in limitele competenței, la exercitarea controlului asupra activității participanților pe piața serviciilor comunale;</p> <p>d) asigură transparența tarifelor pentru serviciile publice de gospodărie comunală.</p> <p><u>Art.23.</u> (2) Operatorii de interes local se află in subordinea consiliilor locale și se organizează pentru furnizarea/prestarea unui sau mai multor tipuri de servicii, in funcție de mărimea localităților, de gradul de echipare tehnico-edilitară a acestora și de alți factori specifici locali.</p> <p>(3) Operatorii de interes raional se înființează, de regulă, sub autoritatea administrației publice locale (respectiv a Consiliului municipiului Chișinău) pentru următoarele activități:</p> <p>a) construirea, exploatarea, întreținerea și modernizarea drumurilor și podurilor de interes raional;</p> <p>b) alimentarea cu apă, canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale, contorizarea in sistem raional;</p> <p>c) alimentarea cu energie termică in sistem raional;</p> <p>d) salubritatea, înverzirea localităților in sistem raional;</p> <p>e) transportul de persoane, inclusiv transportul de elevi, între localitățile raionului.</p> <p><u>Art.25.</u> - (1) Persoanele fizice și juridice care beneficiază de servicii publice de gospodărie comunală sunt obligate să achite contravaloarea serviciilor prestate, conform facturilor primite, in termenul prevăzut de contractul încheiat între operator și consumator.</p> <p>(2) Dacă suma datorată, inclusiv penalitățile, nu a fost achitată in termenul stabilit in contract, operatorul poate suspenda executarea contractului cu un preaviz de 5 zile lucrătoare.</p> <p>(3) Reluarea furnizării/prestării serviciilor publice de gospodărie comunală se va face in termen de 3 zile lucrătoare de la data efectuării plății, iar cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de consumator.</p> <p>(4) Dacă după suspendarea contractului (sau după debransare) consumatorul nu achită suma datorată, operatorul este in drept să acționeze consumatorul in judecată.</p> <p>(5) Agenții economici care furnizează/prestează servicii de gospodărie comunală fără contracte cu consumatorii, in caz de neachitare a sumelor datorate, pot acționa conform prevederilor alin.(2)-(4).</p>

3.1.3.2 Instituțiile responsabile de alimentare cu apă și sanitație

În continuare se va analiza statutul juridic, forma de proprietate și actele constitutive ale operatorilor de servicii:

Operatorul - Întreprinderea municipală „Comunservice” Criuleni (în continuare – întreprinderea) este agent economic cu personalitate juridică, constituit de către unitatea administrativ-teritorială (în continuare – fondator), dotat în exclusivitate cu bunuri proprietate a unității administrativ-teritoriale fondatoare, care, prin utilizarea lor judicioasă, execută lucrări sau prestează servicii, necesare pentru satisfacerea cerințelor fondatorului, în final pentru locuitorii orașului Criuleni și a satelor care sunt în componența orașului (ale unității administrativ-teritoriale fondatoare).

Modificările parvenite în legislație permit ca întreprinderea să se asocieze în baza unui acord special cu alte unități economice în uniuni, asociații, conerne și alte societăți, conform principiului ramural, teritorial sau altor principii, pentru a-și lărgi posibilitățile în cadrul realizării și protecției intereselor comune ale participanților - de producție, tehnico-științifice, sociale etc.

Statul întreprinderii prevede următoarele:

- scopurile și genurile de activitate ale întreprinderii;
mărimea și componența patrimoniului, trecut din proprietatea unității/unităților administrativ-teritoriale respectiv la balanța întreprinderii nou-create (fondul statutar sau capitalul social);
- modul de posesiune, folosință și dispunere de fondul statutar, precum și schimbarea lui, sursele de formare a patrimoniului întreprinderii, modul de repartizare a venitului (profitului net), inclusiv defalcările din profitul net obținut în anul de gestiune pentru a fi achitate la bugetul autorității/autorităților administrativ-teritoriale, în baza deciziei fondatorului/fondatorilor și de acoperire a pierderilor;
- principiile de instituire și activitate a organelor administrative și de control ale întreprinderii, competențele lor;
- componența, atribuțiile și modul de funcționare a consiliului director al întreprinderii în cazul mai multor fondatori;
- modul de reorganizare și lichidare a întreprinderii.

În statut pot fi incluse, de asemenea, și alte prevederi care să specifice particularitățile activității întreprinderii și care nu vor contraveni legislației, altor acte normative și guvernamentale.

Întreprinderea este fondată și dotată cu bunuri de către fondator – Consiliul orășenesc Criuleni.

În cazurile când pentru crearea și activitatea întreprinderii sunt necesare terenuri sau alte resurse naturale, decizia privind crearea întreprinderii poate fi adoptată numai dacă fondatorul prezintă avizul pozitiv al organului teritorial de expertiză ecologică.

Bunurile unității administrativ-teritoriale pe care Consiliul orășenesc Criuleni le-a transmis întreprinderii aparțin acesteia numai în limitele dreptului gestiunii lor economice.

Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în balanța autonomă a întreprinderii.

Întreprinderea își poate înstrăina fondurile fixe (clădirile, construcțiile, utilajele, mijloacele de transport și alte valori materiale) numai în baza deciziei fondatorului.

Patrimoniul întreprinderii se formează din următoarele surse:

- cotele bănești și materialele fondatorului (capitalul social);
- veniturile obținute din comercializarea producției, prestarea lucrărilor, serviciilor, precum și din alte genuri de activitate;
- veniturile aduse de hârtiile de valoare;

- creditele băncilor și ale altor creditori;
- investițiile capitale și subvențiile bugetare locale;
- veniturile provenite din închirierea bunurilor sau din organizarea concursurilor, loteriilor și altor activități similare;
- vărsămintele nerambursabile și filantropice, donațiile persoanelor fizice și juridice;
- alte surse, neinterzise de legislația în vigoare.

Pentru obligațiile sale întreprinderea poartă răspundere cu întreg patrimoniul său. Fondatorul nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderii, iar întreprinderea nu este răspunzătoare pentru obligațiile fondatorului.

Contractul de constituire a fost aprobat prin decizie de către Consiliu orășenesc care este fondatorul întreprinderii.

Contractul de constituire include:

- 1) denumirea fondatorilor;
- 2) denumirea și sediul întreprinderii municipale;
- 3) scopul și obiectul de activitate ale întreprinderii municipale;
- 4) mărimea aportului fiecărui fondator în formarea patrimoniului întreprinderii municipale și termenul de transmitere în gestiune a acestuia;
- 5) obligațiile și răspunderea fondatorilor;
- 6) persoana împuternicită să depună cererea de înregistrare a întreprinderii municipale.

3.1.3.3 Statut juridic, forma de proprietate, analiza actelor de constituire

Acest capitol va analiza regulamentele interne al Î.M. "Comunservice" Criuleni.

Pentru o funcționare eficientă a întreprinderii, operarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în orașul Criuleni, ar fi benefic să se elaboreze și să fie aprobate un șir de regulamente, după cum ar fi:

1. Regulamentul de organizare și funcționare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare în aria orașului Criuleni și localităților limitrofe (Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare nr.656 din 27.05.2002, publicat în Monitorul Oficial nr.071 din 06.06.2002, art.750);

3.1.3.4 Analiza Regulamentelor interne

Administrarea Întreprinderii Municipale este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul (managerul) acesteia (în continuare - conducătorul), pe care îl numește și eliberează din funcție fondatorul. Angajarea (desemnarea în funcție) a conducătorului fondatorul o legalizează printr-un contract de management.

În contractul încheiat între fondator și conducător se stabilesc drepturile și obligațiunile lor reciproce (ale părților), inclusiv modul în care conducătorul desemnat își exercită atribuțiile de antreprenor, 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. Conducătorul poartă răspundere materială pentru obligațiunile întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiunilor sale, stipulate în contract. În termenul de valabilitate al contractului, fondatorul sau oricare altă terță persoană nu au dreptul să se amestece în activitatea conducătorului, cu excepția cazurilor prevăzute în condițiile contractuale sau de legislația în vigoare. Conducătorul poate fi eliberat din funcție înainte de expirarea termenului contractului potrivit temeiurilor prevăzute în contract sau de lege.

Relațiile conducătorului al întreprinderii cu salariații acesteia se reglementează conform legislației în vigoare, contractului colectiv și contractelor de muncă individuale. Întreprinderea ține la zi și raportează în modul stabilit datele evidenței statistice, operative și contabile ale activității sale.

Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitat de fondator. Controlul activității întreprinderii este efectuat, în limitele competențelor ce le sunt atribuite prin lege, de către organele administrației de stat abilitate cu funcții generale sau speciale de control - financiare, fiscale, bancare, precum și de către alte structuri de stat.

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.

3.1.4 Analiza aspectelor juridice

3.1.4.1 Raporturi juridice dintre furnizor și consumator

Relațiile dintre prestatorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare și consumatorii acestor servicii sunt determinate de Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare.

Acest Regulament este aplicabil tuturor persoanelor fizice și juridice, care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare, și consumatorilor acestor servicii, indiferent de tipul proprietății lor.

Furnizorul asigură livrarea neîntreruptă a apei și recepționarea apelor uzate menajere și industriale în baza contractului încheiat cu consumatorii și în condițiile stabilite de actele normative în vigoare.

Exploatarea, întreținerea, reparația, extinderea sau modificarea rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare se efectuează în conformitate cu normativele, regulamentele și standardele în vigoare.

Tarifele la serviciile de alimentare cu apă, precum și pentru recepționarea și epurarea apelor uzate se stabilesc conform legislației în vigoare.

Relațiile dintre furnizor și consumator privind prestarea și achitarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, nespecificate în prezentul Regulament, se stabilesc în contractul încheiat de către aceștia.

Litigiile părților contractante, apărute în legătură cu aplicarea prevederilor prezentului Regulament, se soluționează în conformitate cu legislația în vigoare.

Furnizorul poate livra apă numai în baza unui contract scris, încheiat cu distribuitorul sau consumatorul. Pentru perfectarea acestuia, consumatorul va depune o cerere la furnizor, în care va preciza:

- numele și prenumele consumatorului (denumirea persoanei juridice), adresa (sediul), scopul în care solicită livrarea apei, debitul solicitat, caracteristicile apei și regimul de furnizare dorit, precum și alte date care ar facilita încheierea contractului.

La cerere consumatorul va anexa angajamentul de a respecta Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare și actele normative aferente în vigoare.

Serviciile de canalizare nu se prestează decât în baza unui contract scris, încheiat între furnizor și consumator. Consumatorul depune furnizorului cererea pentru încheierea contractului, la care alătură și cererea pentru furnizarea apei, în cazul când alimentarea cu apă a imobilului se face din rețeaua publică de distribuție. În situația când alimentarea cu apă a imobilului se asigură în exclusivitate din surse proprii, contractul se încheie numai pentru serviciile de canalizare. În atare caz, se interzice

majorarea neîntemeiată a tarifelor. Cererea consumatorului va include numele și prenumele consumatorului (denumirea întreprinderii - pentru agenții economici), adresa (sediul), debitul și natura apelor ce urmează a fi deversate în rețelele de canalizare, regimul deversării și alte date necesare prestării acestui serviciu.

Contractul de furnizare a apei sau de recepționare a apelor uzate se încheie pe termenul convenit de părțile contractante. Pe parcursul valabilității contractului, părțile contractante pot modifica condițiile tehnice printr-un acord separat.

Contractul se încheie având la bază contractul-cadru, anexă la prezentul Regulament.

Contractarea serviciilor se face ținându-se seama de necesitățile consumatorilor, stabilite în baza normelor tehnologice și de consum, precum și de posibilitățile furnizorului. Volumele de apă furnizată sau de ape recepționate sunt indicate în contract. Excepție fac consumatorii casnici individuali, cooperativele de construcție a locuințelor, întreprinderile municipale de gestionare a fondului locativ, asociațiile proprietarilor apartamentelor privatizate, asociațiile de coproprietari în condominiu.

În cazul când se prevede transmiterea unui obiectiv racordat la rețelele furnizorului către o altă persoană fizică sau juridică ori reorganizarea sau lichidarea unității respective, consumatorul în cauză trebuie să informeze despre aceasta furnizorul cu șapte zile înainte de data producerii evenimentului preconizat.

La perfectarea documentelor de predare-recepționare a obiectului, este necesar ca părțile implicate să țină cont de actul financiar de verificare a achitărilor între consumator și furnizor.

În procesul-verbal de predare-recepționare a obiectului trebuie să fie indicate și rețelele aferente de alimentare cu apă și de canalizare, care au fost în seama consumatorului.

Noul consumator al obiectului și instalațiilor este obligat să prezinte furnizorului, în termen de trei zile lucrătoare din data semnării procesului-verbal de predare-recepționare, setul de documente necesare pentru încheierea contractului respectiv.

Analiza contractului de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare practicat în cadrul Întreprinderii Municipale "Comunservice" denotă unele devieri de la Contractul – cadru propus de Hotărârea guvernului nr.656 .

Tabelul 2 Analiza respectării prevederilor contractului - cadru

Contractul – cadru Hotărârea Guvernului 656/2002	Contractul aplicat de Î.M. SC Cimisia
Părțile contractante	Părțile contractante
Obiectul contractului	Obiectul contractului
Parametrii de calitate	
Condițiile de furnizare și recepționare a apelor uzate	
Evaluarea consumului de apă	
Tarifele pentru apa consumată și apele evacuate în rețelele Furnizorului	
Facturarea serviciilor de alimentare cu apă, recepționarea și evacuarea apelor uzate	
Plata facturilor emise de Furnizor	
Răspunderea contractuală	
Drepturile și obligațiile Furnizorului	Obligațiile Furnizorului
Drepturile și obligațiile Consumatorului	Obligațiile Consumatorului
Drepturile și obligațiile comune ale părților contractante	Drepturile Furnizorului Drepturile Consumatorului
Întreruperea furnizării apei și recepționării apelor uzate	Condiții speciale
Alte clauze	Condițiile de reziliere a contractului

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM "Comunservice" Criuleni

Supliment la Contract se recomandă de a delimita rețelele și instalațiile de alimentare cu apă și de canalizare între Furnizor și Consumator. Anexa 2.

Din structurarea comparativă putem face următoarele concluzii:

1. Este aplicat un model mai simplificat al Contractului – cadru de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate;
2. Lipsesc acele părți ale contractului care stipulează condițiile de calitate a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare;
3. Destul de general sunt descrise responsabilitățile contractuale, plățile facturilor și evaluarea consumului de apă.

Un factor important care influențează activitatea Î.M. "Comunservice" Criuleni o prezintă necesitatea de a transporta apele uzate spre epurare la stația de epurare a orașului Dubăsari. În contextul situației politice provocate de conflictul transnistrean, această situație reprezintă un grad înalt de risc privind durabilitatea serviciului de canalizare a orașului Criuleni. Contractul de servicii este semnat între Întreprinderea Unitară de Stat "Alimentare cu Apă și Canalizare" și Î.M. "Comunservicii" din or. Criuleni cu nr.1101 din anul 2013, contul deschis cu nr.142. Contractul este unul tip pentru teritoriul transnistrean, care face referire la legislația "Republicii Moldovenești Nistrene". Contractul nu stipulează costul serviciilor, moneda de plată, termenii de plata, calculul penalităților, condițiile de întrerupere a contractului sau de neacceptare a preluare spre epurare a apelor uzate, alte momente importante. Un moment important al contractului este faptul că litigiile sunt soluționate în conformitate cu legislația RMT.

Acest contract este o problemă a Guvernului Republicii Moldova care nu observă astfel de fenomene de conlucrare a întreprinderilor comunale influențate de consecințele conflictului transnistrean. În așa situație sunt întreprinderile comunale din or. Rezina, Criuleni, Varnița. Aceste contracte necesită o consultare dintre ambele părți la nivel de conducere de vârf și de avut o bază juridică corespunzătoare și care va permite o dezvoltare durabilă a serviciului pentru ambele orașe. În caz contrar necesită de a întreprinde măsuri pentru soluționarea problemei prin construcția unei stații de epurare pe malul drept.

Se recomandă:

- a) De a perfecta Contractul de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă, de canalizare și de epurare a apelor uzate; De adus cel puțin la nivelul contractului-cadru.
- b) De prevăzut ajustări în contractul nou, luând în considerație modificările din legislație parvenite pe parcursul anilor 2002 – 2014.
- c) De corelat prevederile contractului cu legea nr.303 din 13.12.2013 (publicată în data de 14.03.2014) și care intră în vigoare pe data de 14 septembrie 2014.
- d) De îmbunătățit condițiile contractuale de transportare spre epurare a apei uzate către stația de epurare din or. Dubăsari. Este necesar de diminuat riscurile de deconectare a sistemului de canalizare din diferite motive (neachitare a datoriei) sau politice (înrautățirea relațiilor politice).

3.1.4.2 Raporturi juridice dintre societate și sindicat

Relațiile dintre întreprindere și sindicate sunt stipulate prin Legea sindicatelor (nr.1129 – XIV/2000, publicată în Monitorul Oficial al R. Moldova , nr.130-132, 2000. Din analiza Legii R. Moldova nr.1129-XIV/2000, rezultă că principiile care stau la baza organizării și funcționării sindicatelor ar putea fi redată în felul următor:

- sindicatele se constituie în mod benevol în baza dreptului constituțional de asociere, nimeni neputând fi constrâns să facă parte sau nu dintr-un sindicat, ori să se retragă sau nu dintr-un asemenea sindicat;
- sindicatele, în activitatea lor, sunt independente față de autoritățile publice de toate nivelurile, față de partidele politice, față de asociațiile obștești, față de patroni și asociațiile acestora, nu sunt supuse controlului lor și nu li se subordonează;
- sindicatele beneficiază de protecție constituțională, inclusiv judiciară, împotriva acțiunilor discriminatorii, care urmăresc limitarea libertății la asociere în sindicate și activității lor, desfășurate conform statutului.

Baza sindicatelor este organizația sindicală primară.

Afiliindu-se la un sindicat național, organizația sindicală nou-creată beneficiază de mai multe avantaje:

- va primi, la solicitare, ajutorul necesar pentru elaborarea și negocierea contractului colectiv de muncă, precum și altă asistență (juridică, informațional-metodică etc.), din partea sindicatului național de ramură;
- prin intermediul organelor de conducere ale sindicatului național de ramură, va putea operativ să facă demersuri către organele puterii de stat, forurile internaționale abilitate în domeniul apărării drepturilor de muncă și sociale ale salariaților;
- va obține sprijin și solidaritate sindicală în cazul desfășurării unor acțiuni de protest etc.

Recomandarea Organizației Internaționale a Muncii nr. 91/1951 definește convenția colectivă de muncă ca orice acord scris referitor la condițiile de muncă, încheiat între un angajator, un grup de angajatori sau o asociație patronală, pe de o parte, și una sau mai multe organizații reprezentative ale salariaților, pe de altă parte, reprezentanții salariaților fiind aleși sau mandatați de către cei pe care îi reprezintă, conform dispozițiilor din fiecare legislație națională (p. 2 alin. 1)39.

În conformitate cu prevederile art. 30 alin. 1 din Codul Muncii al R. Moldova., contractul colectiv de muncă este actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în unitate, încheiat în formă scrisă între salariați și angajator de către reprezentanții acestora.

Spre deosebire de legislația anterioară (Legea privind contractul colectiv de muncă, nr. 1303-XII/1993), Codul muncii al Republicii Moldova consfințește și instituția convenției colective. Această soluție propusă de Parlament este rațională, deoarece, numai convenția poate avea forța și efectele unui act normativ.

Reieșind din prescripțiile art. 35 din Codul Muncii , prin convenția colectivă înțelegem acel act juridic care stabilește principiile generale de reglementare a raporturilor de muncă și a raporturilor social-economice legate nemijlocit de acestea, care se încheie de către reprezentanții împuterniciți ai salariaților și ai angajatorilor la nivel național, teritorial și de ramura în limitele competenței lor.

În cadrul acestei lucrări a fost analizat raportul dintre Sindicatele întreprinderii și administrație. Drepturile necesare pentru activitatea organizației sindicale sunt asigurate. Administrația plătește angajaților indemnizațiile pentru vechimea în munca, alte facilități prevăzute în contractul colectiv de munca la nivel de Direcția de Producție Apă Canal Dondușeni pentru anii 2004-2005.

Documentul conține următoarele capitole:

- ✓ Principii Generale
- ✓ Obligațiunile părților;
- ✓ Contractul de muncă, asigurarea plasării în câmpul muncii;

- ✓ Utilizarea forței de muncă;
- ✓ Timpul de muncă și timpul de odihnă;
- ✓ Organizarea și retribuirea muncii;
- ✓ Protecția muncii și ocrotirea sănătății;
- ✓ Înlesnirile lucrătorilor care au copii minori;
- ✓ Stimularea lucrătorilor;
- ✓ Garanțiile activităților sindicatului;
- ✓ Răspunderea părților pentru îndeplinirea obligațiilor asumate și controlul asupra realizării lor;
- ✓ Altele

Documentul conține următoarele anexei:

- ✓ Lista lucrătorilor care activează în condiții nocive și beneficiază de concediul suplimentar în zile calendaristice;
- ✓ Lista specialităților la care li se acordă zile suplimentare la concediu;
- ✓ Lista lucrătorilor cu condiții grele și nocive de muncă cărora li se poate stabili supliment de plată;
- ✓ Lista lucrătorilor care acționează în condiții nocive de muncă și beneficiază de concediu suplimentar în zile calendaristice;
- ✓ Lista muncitorilor cărora li se cuvine alimentație specială pentru muncă în condiții nocive;
- ✓ Se recomandă:
- ✓ De elaborat un șir de regulamente care ar conduce la o mai bună conlucrare dintre administrație și comitetul sindical, la o mai bună satisfacere a necesităților colectivului de muncă. În acest sens ar fi util de elaborat următoarele regulamente și de aprobat la adunarea generală a sindicatului, pentru a fi introduse în Contractul Colectiv de Muncă.
- ✓ Regulamentul privind modul de calculare și reexaminare a nivelului salariului minim tarifar;
- ✓ Regulament cu privire la negocierea Contractului colectiv de muncă și soluționarea conflictelor
- ✓ Privind participarea la grevă
- ✓ Regulament cu privire la reenumerare a muncii lucrătorilor sindicali

3.1.4.3 Raporturi juridice dintre societate și patronat

Asociația Patronală a Serviciilor Publice din Republica Moldova (APSP) întrunește 50 întreprinderi din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice de alimentare cu apă și servicii canalizare, energie termică, prestarea serviciilor de salubritate, transport public urban, administrare și întreținere a fondului locativ, a drumurilor, spațiilor verzi etc.

Asociația a fost constituită la 23 noiembrie 2000 în conformitate cu Legea Patronatelor nr. 976-XIV din 11 mai 2000 în scopul asistării membrilor în capacitatea lor de patroni prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor comune economice, tehnice și juridice și reprezentă interesele lor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele precum și cu orice alte organizații neguvernamentale, pe plan național și internațional.

Noțiunea de patron. Termenul de patron derivă din latinescul "patronus", care în dreptul roman, era, de cele mai multe ori, stăpînul de sclavi; el avea și semnificația de ocrotitor, protector.

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, patron este proprietar al unei întreprinderi în care se exploatează munca.

Articolul 2 al Legii patronatelor nr. 976-XIV din 11.05.2000 prevede că noțiunea de patron desemnează orice persoană juridică sau fizică, înregistrată în modul stabilit, care administrează și utilizează capital, indiferent de forma acestuia, și folosește munca salariată în scopul obținerii de profit în condiții de concurență.

Din definiția legală a noțiunii de patron rezultă următoarele:

- acesta poate fi atât o persoană juridică, cât și o persoană fizică;
- acesta se prezintă ca un administrator de patrimoniu (capital);
- acesta folosește munca năimită.

Importanța patronatului în relațiile de muncă. Rolul patronatului în orice societate fondată pe

economia de piață constă, în primul rând, în calitatea de negociator³² (subiect esențial al parteneriatului social), de parte în contractele colective de muncă³³. În afară de aceasta, el este acela care deține, exploatează și administrează capitalul, care angajează în muncă, care organizează și conduce procesele de muncă.

Din punct de vedere al dreptului colectiv al muncii, interesează atribuțiile și competențele organizațiilor patronale care privesc raporturile de muncă ale salariaților. În timp ce în cadrul contractului individual de muncă, patronul își exercită direct prerogativele de care dispune în mod legal (puterea organizatorică, puterea normativă, puterea disciplinară), la nivelul relațiilor colective, același patron își apără interesele în fața celui alt partener social – sindicatul.

În conformitate cu art. 3 al Legii patronatelor, patronatele se constituie în scopul asistării membrilor

acestora în capacitatea lor de patroni prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor și reprezentarea intereselor membrilor lor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele, precum și cu oricare alte organizații neguvernamentale pe plan național și internațional, în conformitate cu prevederile statutelor proprii și ale Legii patronatelor.

Î.M. „Comunservice ” Criuleni nu este membru al Asociației Patronale a Serviciilor Publice din Republica Moldova. Motivul este lipsa de mijloace financiare pentru achitarea cotizației de membru.

3.1.5 Raporturi juridice dintre societate și asociații obștești

Întreprinderea este membru al Asociației Moldova Apă Canal (AMAC). Asociația este fondată în anul 2000 și are ca obiectiv acordarea asistenței întreprinderilor prestatoare de servicii de alimentare cu apă și canalizare din R. Moldova în activitatea lor de producere, tehnică și științifică, comercială, extinderea posibilităților acestora în realizarea și ocrotirea intereselor comune în organele centrale și administrării publice locale, Guvern.

Principalele funcții, executate de Asociație și membrii ei sunt următoarele:

- elaborarea programelor de acordare a asistenței întreprinderilor apeduct-canalizări în atragerea tehnologiilor energo-economice avansate, utilizării, elaborărilor tehnico-științifice și materialelor necesare la îmbunătățirea asigurării consumatorilor de apă potabilă, perfecționării serviciilor de evacuare și epurare a apelor uzate;
- acordarea asistenței privind schimbul de experiență avansată în domeniul alimentării cu apă și canalizări, organizarea conferințelor, simpoziunilor, seminarelor, în diverse aspecte ale activității întreprinderilor (producere, economie, evidența contabilă și finanțe, etc.), ridicarea calificării muncitorilor și funcționarilor de la întreprinderile apeduct-canalizări;
- elaborarea, coordonarea și editarea diverselor acte normative (instrucțiuni, regulamente, normative, reguli, etc.), care vor fi necesare în activitatea membrilor Asociației;
- acordare de asistență practică întreprinderilor în vederea reorganizării acestora în societăți pe acțiuni, alte structuri organizatorice, asigurarea activității eficiente a acestora în condițiile relațiilor de piață cu consumatorii și furnizorii;
- asistența membrilor în atragerea investițiilor, inclusiv străine în vederea renovării și dezvoltării obiectivelor apeduct-canalizări, contribuirea la crearea întreprinderilor comune cu diverși agenți economici, realizarea tenderelor privind lucrările de proiect și construcție, utilizarea mijloacelor fondului ecologic, diverselor granturi pentru necesitățile întreprinderilor apeduct-canalizări;

- protejarea drepturilor și intereselor întreprinderilor apeduct-canalizări in organele centrale și organele administrării publice locale, participarea la elaborarea proiectelor de legi, hotărâri ale Guvernului, ce abordează interesele acestora;
- acordarea asistentei metodice și practice membrilor Asociației privind asigurarea cu informații in chestiunile de exploatare a rețelelor și edificiilor apeduct-canalizări, protejarea și utilizarea rațională a resurselor acvatice, acordarea asistentei juridice și consultațiilor in conducerea litigiilor și acțiunilor in judecata ale membrilor Asociației;
- acordare de asistenta întreprinderilor apeduct-canalizări in management și expertiza proiectelor de construcție și colaborare cu firmele și organizațiile străine;
- constituirea băncii de informații privind starea tehnico-economica din ramura in scopul utilizării acesteia la elaborarea și promovarea politicii unice tehnico-economice a membrilor Asociației in sfera alimentarii cu apa potabila și evacuare a apelor uzate;
- realizarea activității de editare in vederea informării publicului cu problemele și progresele din domeniul gospodăriei apeduct-canalizări;
- realizarea altor tipuri de activități ce nu contravin legislației in vigoare și corespund intereselor membrilor Asociației.

3.2 Analiza operațională

Aria de operare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare este limitată de intravilanul orașului Criuleni. Orașul este centrul de reședință a raionului Criuleni. Numărul de locuitori – 7397, numărul de locuințe – 3280 , numărul mediu de locuitori – 2,26persoane/locuință.



Figura 3. Harta orașului Criuleni

3.2.3 Analiza tehnică

3.2.3.1 Infrastructura de alimentare cu apă și canalizare

Managementul tehnic și operațional a întreprinderii

Acest capitol va prezenta o analiza majoră a problemelor tehnic - manageriale prezente în procesul de operare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din or. Criuleni, unele fiind relevante pentru majoritatea companiilor prestatoare de servicii din R. Moldova, altele fiind specifice numai pentru situația creată în acest oraș. Întreprinderea Municipală "Comunservice" Criuleni dispune de Autorizația de folosință specială a apei IES nr.1947, și care este valabilă până în aprilie 2014.

În linii mari analiza se va axa pe următoarele elemente:

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

Infrastructura include toate construcțiile și echipamentele legate de captarea apei, tratare, înmagazinare, sistemul de distribuție, rețeaua de canalizare și epurarea apei uzate. La Î.M. "Comunservice" Criuleni, procedurile curente de întreținere se aplica doar pentru menținerea în funcțiune a principalelor componente ale sistemului (aprovizionarea cu apa potabila sau rețelele de canalizare). Nu exista o planificare a operațiunilor de întreținere și uneori nici proceduri clare, singurele reguli existente fiind cele bazate pe normativele tehnice.

Managementul activelor nu este o practica curenta. La întreprindere nu întocmesc și nu lucrează cu Planuri de întreținere și reparații, Strategii de înlocuire și Programe investiții de capital.

Departamentul tehnic nu practică elaborarea și completarea permanentă a unei baze de date a comportării și funcționării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. Aceasta este complicat de executat în lipsa unui birou tehnic și de producere care ar putea prelua aceste funcții inclusiv ar îmbunătăți și calitatea lucrului dispeceratului. Întreprinderea duce lipsă de specialiști cu specialitatea „Gospodărirea și Protecția Apelor”. Această posibilitate o permite de valorificat Institutul de formare continuă în domeniul alimentării cu apă și canalizări, specialitatea 582-6 Ingineria și protecția apelor, specializarea: Exploatarea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare

Conceptul de regionalizare a unui serviciu de alimentare cu apă și de canalizare

Un sistem public regional de alimentare cu apă și de canalizare reprezintă ansamblul tehnologic, operațional și managerial constituit prin punerea în comun a două sau mai multe sisteme locale de alimentare cu apă și de canalizare. Obiectivul principal al creării unui sistem public regional de alimentare cu apă și de canalizare îl reprezintă optimizarea serviciilor oferite prin utilizarea de resurse și facilități comune. Ca direcție strategică, este recomandabil ca operarea regională a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare să se facă pentru o zonă care să acopere cel puțin 100.000 de locuitori și cât mai multe zone urbane dintr-un raion sau bazin hidrografic.



Figura 4. Schema de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Criuleni

Alimentare cu apă

Descrierea sondelor aflate în gestiune Întreprinderii Municipale „Comunservice” Criuleni

Alimentația populației cu apă potabilă în cantități suficiente trebuie să fie una din direcțiile prioritare în politica și acțiunile statului pentru sănătate on relație cu mediul, fiind o măsură eficientă în profilaxia bolilor condiționate de apă. ONU a declarat perioada 22 martie 2005-22 martie 2015 „Deceniul de acțiune *Apă pentru viață*”, ceea ce confirmă semnificația problemei la nivel global. Odată cu ratificarea, prin Legea nr. 207-XVI din 29.07.2005, a Protocolului privind apa și sănătatea la Convenția din 1992 vizînd protecția și utilizarea cursurilor de apă transfrontaliere și a lacurilor

internaționale, Republica Moldova a devenit parte a Protocolului și, în termen de doi ani, trebuia să elaboreze obiectivele în domeniul alimentării cu apă și canalizării, care să asigure diminuarea riscului de apariție a bolilor condiționate de apă. Reforma care a avut loc în descentralizarea serviciilor

comunale și transmiterea lor din proprietatea statului în proprietatea unităților administrativ-teritoriale, conform Hotărârii Guvernului nr. 530 din 6.06.2000, a dus la deteriorarea stării tehnice a sistemului de alimentare cu apă și canalizare în totalitate și a managementului existent în alimentarea cu apă și evacuarea apelor uzate.

Sursa de alimentare cu apă pentru alimentarea cu apă a orașului Criuleni este compusă din 10 sonde arteziene, dintre care 4 sonde sunt funcționale și 6 sonde sunt nefuncționale.

Tabelul 7. Caracteristicile tehnice a sondelor arteziene care sunt gestionate de Î.M. "Comunservice"

Nr. d/o	Nr. pasaport	Tip pompe	Anul forării	Debitul, m ³ /oră		Înălțimea de pompare				
				Nominal	Efectiv	Putere a motorului, kWt	Cota absoluta a terenului, m	Adâncimea sondei, m	Nivelul static al apei, m	efectiv
1	4151	AṬV 8x40x165	1980	10	6,0	8	20	55	10	110
2	4839	Non Data								
3	830	AṬV 8x40x60	1960	48	40	26	18	59	6,5	60
4	2085	Non Data								
5	2450	Non Data								
6	49	Non Data								
7	4389	AṬV 8x25x100	1989	24	25	11	24	60	3	100
8		Non Data								
9		Non Data								
10		Non Data								

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

Analiza corespunderii debitelor de apă inițiale ale sondelor cu debitele care sunt la moment practicate de operatorul de servicii denotă, că ele sunt exploatate sub capacitățile indicate în pașaport. Este necesar de a petrece studii mai aprofundate pentru a stabili nivelul static și nivelul dinamic al apelor din orizontul acvifer, pentru a se determina cu capacitățile reale de exploatare a sondelor și respectiv a orizontului acvifer.

Sursele de alimentare cu apă sunt forate în orizonturile acvifere al sarmațianului inferior, care se caracterizează prin roci de calcar cu fisuri, N₁S₁.

În conformitate cu secțiunea litologică a orizontului acvifer s-au identificat următoarele plasturi de sol și roci:

- Argilă de densitate mare;
- Argilă verde cu straturi intermediare de nisip și calcar friabil;
- Argilă gri cu conținut de nisip, N₁S₂;
- Inter-stratificarea calcarului de diferită densitate cu argila;
- Argilă gri, de densitate mare;
- Argilă densă, permeabilă, N₁S₁.

Se recomandă:

- a) De a stabili relații de producție cu **Agencia Pentru Geologie și Resurse Minerale și Întreprinderea de Stat "Expediția hidro-geologică din Moldova"** care dispun de informație despre comportarea apelor de profunzime și regimurile de exploatare;
- b) De a face propriile studii simple despre comportarea sondelor în diferite anotimpuri ale anului;
- c) De verificat apariția nisipului în procesul de extragere a apei de profunzime, cu scopul minimalizării riscurilor de uzură avansată a pompelor submersibile.

Rețele de aducțiune**Tabelul 8. Caracteristici ale conductelor de aducțiune**

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta					
Oțel					
HDPE	3,5				3,5
Total	3,5				3,5
% din total	100%				100%

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

Tabelul 9. Caracteristici ale conductelor de aducțiune

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)								Total
	63	75	90	110	160	225	250	300	
Fonta									
Oțel									
HDPE							3,5		3,5
Total							3,5		3,5
% din total							100%		100%

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

Date privind alte caracteristici ale conductelor de aducțiune nu au fost prezentate de întreprindere.

Concluzii:

- *Întreprinderea nu socoate important de a deține informațiile necesare pentru o dezvoltare durabilă a sistemului de alimentare cu apă.*

Rețele de distribuție

Rețelele de distribuție a orașului Criuleni au fost construite în anii 70 ai secolului trecut, și au fost proiectate pe parcursul timpului pentru zonele cu construcții industriale și civile (școli, grădinițe, spitale, blocuri de locuit cu multe nivele ș.a.). Cartierele cu case la curte nu fost planificate în aceste proiecte și în multe cazuri populația a construit rețelele de distribuție cu forțele proprii, fără proiect și fără companie de construcție specializată. Aceasta a provocat precedentul construcției unor conducte pe domeniul privat al gospodăriilor individuale, deseori fără respectarea normativelor tehnice în construcții.

Schema de alimentare cu apă a orașului Criuleni prevede divizarea sistemului de alimentare cu apă în 2 zone de presiune din motivul amplasării cartierelor locative în zone cu diferență de cote 30 – 74m. Punctul de distribuție a apei este amplasat la cota 74m. Zonele de alimentare cu apă se caracterizează prin legătura lor cu sursele de alimentare cu apă care sunt gestionate de operator. Apa este înmagazinată în rezervoare din beton armat.

Tabelul 10. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta				8,0	8,0
Oțel				8,3	8,3
Asbociment				34,1	34,1
HDPE		2,6			2,6
Total		2,6		50,4	53,0
% din total		4,9		95,1	100

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

Analiza rețelelor de distribuție după material și vechime, a identificat un grad înalt de uzură, destul de critic pentru acest element al sistemului, care la rândul său influențează considerabil asupra indicatorului „Pierderi de apă”. Luînd în considerație faptul că vârsta conductelor ce depășesc 30 de ani este estimată la 95,09% din totalul de conducte se propune ca managementul să întreprindă măsuri pentru creșterea eficienței operării conductelor de transportare și distribuție a apei. Din practică se cunoaște că un procent destul de mare de pierderi de apă se înregistrează la bransamentele (conexiuni) dintre rețeaua magistrală și consumator.

Inventarierea bransamentelor și adoptarea unei decizii a Consiliului orășenesc despre înlocuirea bransamentelor cu un grad avansat de uzură, întocmirea unui proces verbal de delimitarea a proprietății asupra conductelor și respectiv aprobarea responsabilităților ar fi primul pas care ar aduce rezultate promițătoare și care nu necesită costuri mari al investițiilor.

Tabelul 11. Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și diametre

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)								Total
	63	75	90	110	160	225	250	300	
Fonta					8,0				8,0
Oțel				8,3					8,3
Asbociment					34,1				34,1
HDPE					2,6				2,6
Total				8,3	44,7				53,0
% din total				15,66	84,34				100

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

Analiza conductelor după material și diametru, a identificat operarea de către întreprindere a unui cantități importante de conducte din asbo-ciment, care conform normativelor este clasificat ca un material cu caracter nociv. Conductele din asbo-ciment constituie 64,4% din totalul conductelor de alimentare cu apă. Un alt element important care caracterizează hidraulica sistemului de alimentare cu apă a orașului este supradimensionarea diametrelor conductelor, care necesită utilizarea unor instalații de pompare supradimensionate.

Se recomandă de introdus în activitatea de management tehnic a următorilor indicatori de performanță (IP):

- Frecvența avariilor
- Număr de reparații pe km de rețea de apă pe an;
- Apă necontabilizată
- % de apă introdusă în rețeaua de distribuție și nefacturată consumatorilor;
- Rata de reînnoire/reparare a sistemului
- % de rețea reînnoită

Aceasta va contribui la salvarea sistemului de deteorare definitivă. Este clar că cea mai bună soluție este înlocuirea sistemului în totalitate.

Tabelul 12. Date privind numărul bransamentelor

Denumire abonați	Număr bransamente
Număr de case cu nivele, inclusiv	
▪ apartamente	1358
Case individuale	1915
Instituții publice	No data
Companii medii și mici	No data
Companii mari	No data

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

Concluzii:

Realizarea unui sistem eficient de întreținere a conductelor de apă va necesita următoarele:

1. Reevaluarea și stabilirea valorii adevărate a conductelor de apă în compatibilitate cu cerințele sistemelor de contabilitate financiară;
2. Stabilirea unor criterii de evaluare a gradului de uzură și de performanță a conductelor de apă (ex. pierderile admisibile de apă per km de conductă);
3. Evaluare gradului de uzură și de performanță a conductelor de apă; Important în acest proces să joace un rol important persoanele care cunosc istoricul sistemul. Pot fi utilizate în acest scop aparatele de detecție a conductelor de apă;
4. Stabilirea unor criterii de criticitate (CC), care se for folosi pentru identificarea importanței fiecărui tronson de conducte în funcționarea sistemului de alimentare cu apă;
5. Stabilirea și monitorizarea unor indicatori de performanță operațională (IP) și înțelegerea motivelor și factorilor care afectează performanța;
6. Dezvoltarea unei strategii de investiții pe baza căreia se va identifica necesarul și prioritizarea investițiilor.

Colectarea și înnoirea datelor este un proces continuu, operatorul trebuie să-și dezvolte proceduri coerente de actualizare a inventarului conductelor de apă, pe măsură ce derulează operațiuni de întreținere, reparații, înlocuire sau construcții de noi elemente de infrastructură. Actualizarea operativă și în termeni rezonabili a informației face ca aceasta să rămână utilă pe parcursul duratei de viață a conductelor.

SISTEMUL DE CANALIZARE

Sistemul de canalizare a orașului este divizat în 2 zone de canalizare și este un sistem separativ. Apele uzate evacuate în sistem sunt colectate în bazinele de acumulare a stațiilor de pompare și pe urmă transportate spre epurare la stația de epurare din or. Dubăsari.

Tabelul 13. Caracteristicile instalațiilor de pompare de la stații de pompare ape uzate

Denumire	Tipul pompei	Debit (m ³ /h)	Inălțimea pompare, m	de Putere (kW)
Stația de Pompare nr.1				
Stația de Pompare nr.2				

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

Retelele de canalizare

Tabelul 14. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă

Material	Lungime (km)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 – 20ani	20 – 30 ani	> 30 ani	
Beton-armat					
Azbociment				10,0	10,0
Fontă				2,4	2,4
Oțel				8,6	8,6
Ceramică				12,0	12,0
PVC (Polivenilclorid)					
Total				32,6	32,6
% din total				100%	100%

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

În conformitate cu Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale² durata de viață a conductelor de canalizare este estimată în felul următor și este redată în tabelul de mai jos:

Tabelul 15. Durata de uzură a activelor sistemului de canalizare

13	000400002	Rețele de canalizare (colectoarele și rețeaua de canalizare stradală):	ani
13	000400002	din fontă	40
13	000400002	din beton armat	16
13	000400002	din azbociment	20
13	000400002	din ceramică	30
13	000400002	din polietilenă	20

Sursa: Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale1

Analiza stării tehnice a rețelelor de canalizare denotă că majoritatea din ele au depășit termenul de exploatare. Întreprinderea nu practică evaluarea stării mijloacelor fixe cu scopul determinării gradului de uzură fizică și determina durata următoare de exploatare. De asemenea nu se fac măsurări speciale pentru a determina nivelul de infiltrare a apelor uzate în sol, sau de pătrundere a apelor freatice în colectoarele și conductele de canalizare.

Tabelul 16. Clasificarea rețelelor de canalizare după material și diametre

Material	Lungime (m)/Diametru (mm)						Total (m)
	150	200	250	300	400	600	
Beton-armat							
Azbociment							10,0
Fontă							2,4
Oțel							8,6
Ceramică							12,0
PVC (Polivenilclorid)							
Total							32,6
% din total							100%

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

Din lipsă de date nu a fost posibilă analiza rețelelor de canalizare.

Stația de epurare

Apele uzate a orașului Criuleni sunt transportate spre epurare la stația de epurare a apelor uzate (SEAU) a orașului Dubăsari.

² Catalogul mijloacelor fixe și activelor nemateriale, aprobat prin Hotărârea Guvernului cu nr.338 din 21 martie 2003(publicat: 04.04.2003 în Monitorul Oficial Nr.62-66 art.Nr.379. Data intrării în vigoare 01.01.2004)

Tabelul 17. Accesul la sistemul centralizat de canalizare

Denumire abonați	Număr brașamente
Număr de case cu nivele, inclusiv ▪ apartamente	1358
Gospodării	434
Instituții publice	N/D
Companii medii și mici	N/D
Companii mari	N/D
Total brașamente	N/D

3.2.3.2 Calitatea apei și a apei uzate

Alimentare cu apă

Principalele surse de apă din orașul Criuleni sunt apele de adâncime. Apa este captată prin frontul de captare și prin sondele arteziene amplasate răzleț în intravilanul orașului.

În bazinul râului Nistru, sunt exploatare cinci complexe și orizonturi acvifere:

- Depozite aluviale ale luncilor și teraselor văilor râurilor Nistru și a afluenților lor; (aA3)
- Orizontul acvifer Ponțian (N_{1p});
- Complexul acvifer al sarmațianului Superior și al Meoțianului (N_{1S3-m});
- Complexul acvifer Baden-Sarmațian (N_{1b} – N_{1S1} – 2);
- Orizontul acvifer Cretacic (KS);

Geologia bazinului Nistru este formată doar din formațiuni sedimentare care coboară ușor în direcția sud-vest. Deoarece aceste formațiuni devin tot mai adânci în direcția sud – vest, apele subterane din orizonturile acvifere devin sărate, cu prezența azotului și metanului.

Complexul acvifer Baden – Sarmațian este unul din bazinele importante în bazinul râului Nistru și care se utilizează pentru alimentarea cu apă a orașului Criuleni.

Populația orașului se alimentează din sondele arteziene, gestionate de Î.M. "Comunservice" și din 67 de fântâni, dintre care 46 sunt amenajate corespunzător. În majoritatea cazurilor calitatea apei nu corespunde normativelor de potabilizare după procentul de azotați, duritate, rezidul sec. Din 10 sonde arteziene, care sunt luate la evidență de către primăria orașului, 6 sunt funcționale, 4 sonde sunt exploatare. Pe lângă sondele care sunt exploatare pentru necesitățile de apă pentru potabilizare, mai sunt 4 sonde care sunt exploatare pentru scopuri industriale.

Date nu au fost prezentate

Tabelul 18. Analiza chimică cantitativă:

Nr.d /o	Indicii de calitate	Rezultatele de laborator	CMA	Standarde de test
1	2	3	4	5
1	Amoniu (NH ₄ ⁺) mg/l		0.5	ГОСТ 4192-82
2	Nitriti (NO ₂ ⁻) mg/l		0.5	ГОСТ 4192-82
3	Nitrati (NO ₃ ⁻) mg/l		50.0	ГОСТ 18826-73
4	Reziduu sec colubil mg/l		1000	ГОСТ 19164-72

Nr.d /o	Indicii de calitate	Rezultatele de laborator	CMA	Standarde de test
5	Cloruri mg/l		250	ГОСТ 4245-72
6	Sulfati mg/l		250	ГОСТ 4389-72
7	Arsen mg/l		0.01	ГОСТ 4152-89
8	Fluor mg/l		1.5	ГОСТ 4386-89
9	Fier mg/l		0.3	ГОСТ 4011-72
10	Cupru mg/l		1.0	СЭВ «Унифицированные методы исследования качества вод. Часть 1, Методы хим.анализа вод, Том 2, М-ды
11	Zinc mg/l		0.3	
12	Plumb mg/l		0.01	
13	Mangan mg/l		0.05	
14	Nichel mg/l		0.02	
15	Seleniu mg/l		0.01	
16	Cianuri total mg/l		0.05	
17	Bor, mg/l		0,5	СЭВ Методы хим.анализа вод Часть 1
18	Oxidabilitatea mg/l		5	SM SR EN ISO 8467:2006
19	$\Sigma(\text{Na}^+ + \text{K}^+)$, mg/l		200	СЭВ «Унифицированные
20	Hidrogen sulfurat, mg/l		0,1	СЭВ Методы хим.анализа вод, Часть 1, Том 1

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

În scopuri industriale din orizontul acvifer sunt extrase în mediu, pe an, următoarele volume de apă:

1. Spitalul raional – 600-800m³/lună;
2. Centrul medicilor de familie – 120-180m³/lună;
3. Alte întreprinderi care dispun de sonde arteziene la moment nu funcționează și respectiv nu consumă apă.

Această analiză este făcută în contextul îndeplinirii Hotărârii Guvernului nr.619 din 16.08.1994 despre reglementarea relațiilor din domeniul gospodăririi apelor și folosirea rațională a resurselor de apă în Republica Moldova.

Articolul 4 din această hotărâre concretizează că *Fântînile arteziene existente în localitățile care dispun de sisteme centralizate de alimentare cu apă pot fi utilizate în continuare numai în măsura în care exploatarea acestora nu pune în pericol fiabilitatea sistemelor centralizate de alimentare cu apă și de canalizare și din motivele expuse în punctul 3.*

Rezolvarea acestei probleme de către primăria orașului ar permite creșterea cifrei de vânzări a operatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare și ar permite o echilibrare a creșterii tarifului pentru toate categoriile de consumatori.

3.2.3.3 Nivelul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Obiective operaționale:

- **Acoperirea cu 100 % a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare** în aria de operare existentă, conform obiectivelor Strategiei de dezvoltare socio-economică a orașului Criuleni pentru anul 2012 – 2016, aflată în curs de implementare:

- **Unificarea tarifelor în zona de operare**, până în anul 2016, ținând cont de gradul de suportabilitate al populației,
- **Îmbunătățirea calității apei potabile, asigurarea parametrilor corespunzători de furnizare și a continuității serviciului**, tratând cu atenție insatisfacția exprimată a clienților;
- **Îmbunătățirea calității serviciilor de canalizare, respectiv ameliorarea tratării și evacuării apei uzate**, tratând cu atenție insatisfacția exprimată a clienților;
- **Creșterea calității și diversificarea / flexibilizarea modalităților de citire și facturare** pentru serviciile și produsele oferite, ținând cont de cerințele / nevoile consumatorilor (oferirea clienților de modalități variate de citire și facturare opțională, 1-3 luni);
- **Diversificarea și îmbunătățirea calității contorizării** consumului de apă, ținând cont de cerințele / nevoile consumatorilor și de interesele operatorului regional, obiectiv realizabil prin implementarea / promovarea unui model pilot pentru un imobil de tip condominiu, cu sistem de măsurare separată a consumului pe apartamente;
- Implementarea unei **strategii dedicate relațiilor cu clienții**, care să vizeze următoarele: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre operator și clienți, prin implementarea unui soft, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților, prin sondarea opiniei acestora (aplicarea unor chestionare) cu privire la gradul de satisfacție manifestat față de serviciile furnizate de operator;
- **Monitorizarea opiniei clienților**, cunoașterea părerilor acestora cu privire la calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, în scopul identificării posibilităților de îmbunătățire a activității operatorului;
- Asigurarea stabilității financiare a companiei, prin **optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere**;
- Implementarea unei strategii de **management a nămolului**, în scopul rezolvării problemelor legate de depozitarea finală, pe termen lung, a nămolurilor rezultate din procesele de producție;
- **Reducerea cantității de apă nevândută (NRW – Non-revenue water)**, concretizată prin acțiuni care să vizeze monitorizarea regulată, respectiv controlul pierderilor de apă, managementul presiunii, realizarea planului de mentenanță a sistemelor;
- **Îmbunătățirea stării infrastructurii și a echipamentelor**, obiectiv realizabil prin implementarea noilor tehnologii în domeniu;
- **Eficiențizarea consumului de energie**: monitorizarea și analiza consumurilor de energie electrică, în scopul identificării îmbunătățirilor care pot fi aduse la procedurile de operare, în vederea optimizării consumului de energie electrică;
- Implementarea unei **strategii de management al activelor fixe**, în scopul minimizării costului pe ciclul de viață al activelor, menținând în același timp serviciile la nivelul cerut;
- Implementarea unei **strategii de management a riscului și planificare de urgență**, având ca principal scop identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență care pot avea un potențial efect negativ asupra activităților de operare;
- **Îmbunătățirea monitorizării calității apei potabile, respectiv îmbunătățirea monitorizării calității apei uzate**, în contextul în care operatorul urmărește să asigure servicii/produse sigure clienților săi;
- **Dezvoltarea competențelor angajaților**, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții și exigențelor clienților;

- Implementarea unui **sistem eficace de management al performanței resurselor umane**, care să coreleze eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății;
- **Dezvoltarea sistemelor de comunicare și a sistemelor IT**, fapt ce se va concretiza prin implementarea unui sistem informatic de management (**MIS – Management Information System**), în scopul eficientizării și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime;
- Asigurarea stabilității financiare a operatorului, prin implementarea unei **strategii de optimizare a fluxului de numerar**.

Concluzii:

Managementul întreprinderii are de întreprins un șir de măsuri pentru dezvoltarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare în contextul armonizării legislației naționale la cea a europeană.

3.2.3.4 Managementul energetic

Sistemele de alimentare cu apă și de canalizare sunt consumătoare de energie electrică în cantități mari. Consumul de energie electrică în totalul costurilor pentru categoria de sisteme din orașele cu o populație de 5 – 10mii locuitori, cu apă subterană, fără tratare și sistem de canalizare clasic au un consum de peste 20 % . Ponderea mare a consumului de energie electrică în totalul costurilor și cheltuielilor necesare procesului tehnologic, influențează asupra creșterii tarifului și respectiv formează o părere negativă a consumatorilor asupra serviciilor apă canal.

Descrierea instalațiilor electrice

Instalațiile electrice ale sistemului de alimentare cu apă și de canalizare sunt:

- Transformatoare de curent electric;
- Linii electrice aeriene de 10 kv;
- Linii electrice subterane de 0,4kv;
- Comutatoare și panouri de control;
- Compensatoare a puterii reactive;
- Contoare electrice;
- Motoare electrice;

Organizarea la întreprindere a unui sistem de monitorizare curentă și analiza eficienței consumului de energie electrică și a altor categorii de energie și combustibil este un imperativ al timpului. Motivul cel mai important este semnarea de către R.Moldova a Acordului de asociere cu UE și îndeplinirea unui șir de obligațiuni în domeniul conservării energiei, al doilea motiv este suportabilitatea tarifelor de către populația orașului.

Necesită de menționat că la întreprindere se duce evidența consumului de energie electrică pentru toate etapele tehnologice și trepte de pompare a apei. În această situație întreprinderea poate să identifice cele mai avansate consumuri pentru o unitate de producție și să întreprindă măsurile și să aplice investițiile necesare pentru eficientizarea proceselor tehnologice și optimizarea schemelor hidraulice a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare.

Economia de energie electrică la întreprindere se poate obține prin micșorarea pierderilor în sistemele de transformare, distribuție și conversie a curentului electric (transformatoare de curent, rețele de distribuție, motoare electrice, sisteme de iluminare locală și stradală), și prin optimizarea regimurilor de operare a utilajului care consumă energie electrică.

Oportunitățile de optimizare a consumului de energie la sistemele municipale de aprovizionare cu apă și canalizare includ instalarea motoarelor de înaltă eficiență și/ sau convertizoare de frecvență,

redimensionarea sau modernizarea sistemelor de pompare, sau adoptarea schemelor alternative de pompare, instalarea dispozitivelor de control automatizat, cum ar fi controlul oxigenului dizolvat, ș.a.

Sistemele municipale de aprovizionare cu apă și canalizare necesită cheltuieli substanțiale cu energia. Însuși procesul de epurare a apelor uzate consumă uneori 70% din energia totală utilizată; concomitent, o cantitate semnificativă de energie este utilizată pentru pomparea apei, înlăturarea substanțelor solide, iluminat și construcții.

Oportunitățile de optimizare a consumului de energie la facilități tipice din domeniu includ: instalarea motoarelor de înaltă eficiență și/sau convertizoare de frecvență; redimensionarea sau modernizarea sistemelor de pompare sau adoptarea schemelor alternative de pompare; instalarea dispozitivelor de control automatizat, cum ar fi controlul oxigenului dizolvat. În cadrul evaluărilor individuale, la fiecare întreprindere în parte se va identifica un plan de acțiuni pentru îmbunătățirea eficienței energetice a fiecărei instalații în parte.

Stațiile de tratare a apei și de epurare a apelor uzate reprezintă o infrastructură importantă, cu o durată lungă de viață, deseori amplasate în apropierea lacurilor pentru deversarea efluenților. Din aceste motive, toate planurile pentru astfel de utilități trebuie să includă și adaptarea la condițiile climatice din viitor.

În general, cele mai promițătoare patru domenii de intervenție pentru îmbunătățirea eficienței sistemelor de alimentare cu apă și canalizare sunt:

- *Sistemele de pompare - Optimizarea sistemului include îmbunătățiri cum ar fi ajustarea pompei conform parametrilor reali, optimizarea conductelor de distribuție, eliminarea supapelor inutile, dirijarea vitezei de rotație a pompei în situații adecvate, și introducerea practicilor performante de O&M;*
- *Managementul scurgerilor – Acesta se referă la două activități de bază – procedurile de detectare și eliminare a scurgerilor, care au drept scop reducerea pierderilor de apă din sistemul de aprovizionare cu apă sau epurare a apelor reziduale și reducerea scurgerilor prin managementul presiunii.*
- *Automatizarea sistemului – Automatizarea variază în complexitate, însă în principal aici este vorba despre senzorii de bază care determină și măsoară parametrii sistemului, cum ar fi presiunea, nivelul apei și debitele apei.*
- *Contorizarea și măsurarea – În sistemele de apă din întreaga lume, numai circa 35% din consum și 50% din aprovizionare este măsurat, ceea ce îngreunează procesul de îmbunătățire a performanței sistemului.*

3.2.3.5 Impactul de mediu

Impactul asupra mediului poate fi provocat numai de procesul de evacuare și transportare a apelor uzate din orașul Criuleni la stația de epurare din orașul Dubăsari. Locul cel mai slab al acestui sistem este diucherul sub râul Nistru care nu a fost studiat în ultimii ani și nu este cunoscut faptul dacă are scurgeri în râu sau nu. Pericolul mare este prin faptul că acest diucher este amplasat în nemijlocita apropiere de captarea de suprafață care alimentează cu apă orașul Chișinău. Fiind la o distanță foarte mică de captajul Vadul lui Vodă se poate de concluzionat despre pericolul unei contaminări majore ale apelor râului Nistru și imposibilitatea de autoepurare a râului.

3.1.3 Analiza de marketing

3.1.3.1 Consumatorii serviciilor de alimentare cu apă și canalizare

Consumatorii serviciilor prestate de ÎM „Comunservice” Criuleni sunt:

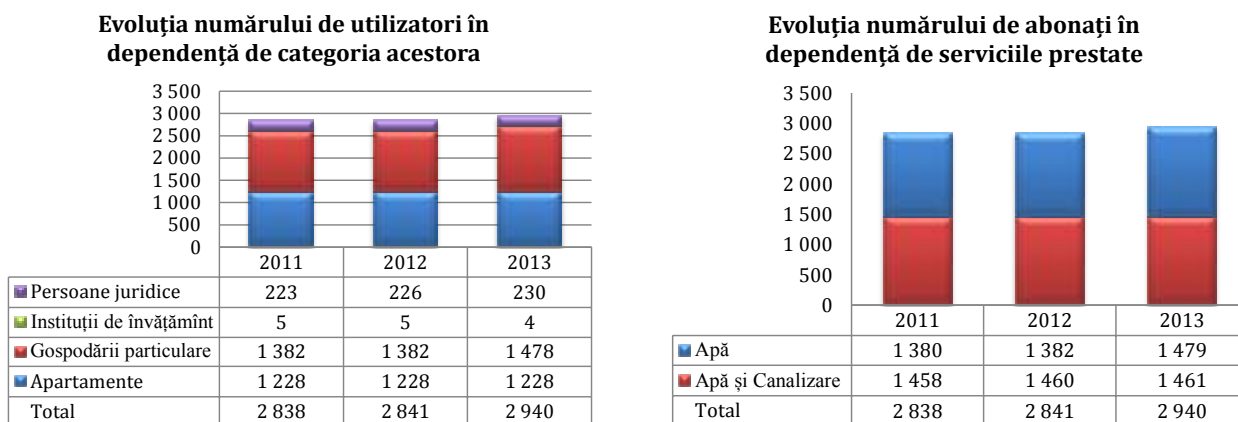
- persoanele juridice (agenții economici și instituțiile publice);
- persoanele fizice (populația).

Populația se divizează în:

- populația sectorului privat - persoane fizice proprietare de case la sol;
- și populația sectorului locativ - persoane fizice proprietare de apartamente în blocuri locative.

ÎM „Comunservice” Criuleni are ca activitate de bază prestarea serviciilor de furnizare a apei și de canalizare. Evoluția numărului de consumatori la aceste servicii este prezentată în figura următoare:

Figura 5. Evoluția numărului de abonați



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM Direcția de Producție „Apă-Canal” Anenii Noi și Primăria

Pe parcursul perioadei analizate numărul consumatorilor s-a majorat de la 2 838 în 2011 la 2 940 în 2013. Această creștere este influențată de numărul de persoane fizice conectate la rețelele de apă și canalizare. Pe parcursul a trei ani analizați au fost conectați la rețelele de apă cca. 9 abonați, care locuiesc la apartamente și gospodării particulare, iar la rețelele de canalizare au fost conectați 3 abonați ce locuiesc la apartamente și gospodăriile particulare. Numărul abonaților la rețeaua de apă ocupă o pondere de 50,3%, iar restul 49,7% le dețin abonații conectați la rețeaua de apă și canalizare.

Gradul de acoperire

ÎM „Comunservice” Criuleni aprovizionează cu apă și canalizare or. Criuleni. Gradul de acoperire la serviciile de alimentare cu apă și canalizare este analizat în Tabelul 19:

Tabelul 19. Gradul de acoperire cu servicii de alimentare cu apă și canalizare a locuințelor din orașul Criuleni

	2011	2012	2013
Număr locuințe conectate la:			
rețeaua de apă, dintre care:	2 838	2 841	2 940
<i>apartamente</i>	1 228	1 228	1 228
<i>gospodării particulare</i>	1 382	1 382	1 478
<i>persoane juridice</i>	228	231	234
<i>populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă</i>	6 608	6 567	6 434
rețeaua de apă și canalizare, dintre care:	1 458	1 460	1 461
<i>apartamente</i>	1 228	1 228	1 228
<i>gospodării particulare</i>	116	116	116
<i>persoane juridice</i>	114	116	117
<i>populație conectată la sistemul centralizat de canalizare</i>	3 246	3 245	3 243
Gradul de acoperire cu servicii de apă și canalizare, dintre care cu:	40%	40%	40%
<i>alimentare cu apă</i>	55%	54%	54%
<i>apartamente</i>	42%	42%	42%
<i>gospodării particulare</i>	69%	66%	67%
<i>persoane juridice</i>	33%	33%	33%
<i>populație</i>	76%	75%	74%
<i>canalizare centralizată</i>	25%	25%	25%
<i>apartamente</i>	42%	42%	42%
<i>gospodării particulare</i>	6%	6%	5%
<i>persoane juridice</i>	16%	17%	17%
<i>populație</i>	37%	37%	37%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni și Primăria or. Criuleni

Gradul de utilizare la apartamente este de 42% la serviciile de aprovizionare cu apă și la fel 42% la serviciile de canalizare din cele aproape de cca. 3 mii apartamente, întregistrând în anul 2013 un număr de 1 228 apartamente conectate la apă și canalizare.

Gospodăriile particulare dețin un grad de cca. 67% la serviciile de alimentare cu apă și doar 6% la serviciile de canalizare, fiind dotate doar 1 478 de gospodării din cele existente în or. Criuleni.

Gradul de acoperire la persoanelor juridice este la unul de cca. 33% la serviciile de alimentare de apă și doar 16% la serviciile de canalizare.

Dacă să analizăm după populația care utilizează apa din sistemul centralizat de aprovizionare cu apă, atunci gradul de utilizare este de 75%, iar pentru populație conectată la sistemul centralizat de canalizare gradul de utilizare este de 37%.

Aceste date ne reflectă că Întreprinderea Municipală are posibilități de extindere în or. Criușeni pentru conectarea la rețelele de apă și canalizare centralizată.

3.1.3.2 Politica de lucru cu consumatorii

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





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

1) Branșarea consumatorilor

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

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

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

1. Înregistrare cerere de branșare																				
	Responsabil	Secretar - dactilograf																		
	Perioada	La depunerea cererii de branșare de către solicitant																		
	<p>Solicitarea de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare este adresată de către solicitant <i>în formă scrisă, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii.</i></p> <p>Cu excepția actului de proprietate asupra obiectului branșării, cererea de branșare <i>nu este însoțită de un pachet de documente justificative</i>, care ar servi drept bază pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare:</p> <table border="1" data-bbox="245 1318 1425 1738"> <thead> <tr> <th>Documente solicitate</th> <th>PF</th> <th>PJ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buletin de identitat al solicitantului</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Actul de proprietate sau de confirmare a dreptului de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat (cartea de imobil / contract de vânzare-cumpărare / contrac de locațiune ș.a.)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Planul cadastral al imobilului</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Extras din Registrul de Stat al persoanelor juridice</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rechizite bancare</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului <i>în formă verbală.</i></p>		Documente solicitate	PF	PJ	Buletin de identitat al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Actul de proprietate sau de confirmare a dreptului de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat (cartea de imobil / contract de vânzare-cumpărare / contrac de locațiune ș.a.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Planul cadastral al imobilului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Extras din Registrul de Stat al persoanelor juridice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rechizite bancare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Documente solicitate	PF	PJ																		
Buletin de identitat al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Actul de proprietate sau de confirmare a dreptului de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat (cartea de imobil / contract de vânzare-cumpărare / contrac de locațiune ș.a.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Planul cadastral al imobilului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Extras din Registrul de Stat al persoanelor juridice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Rechizite bancare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
2. Prescriere condiții tehnice																				
	Responsabil	Întreprinderea (Injiner șef)																		

▶	Perioada	< 2 - 3 zile de la depunerea cererii de branșare
✍	<p>La primirea solicitării de branșare, Maistrul se prezintă la fața locului pentru a analiza posibilitățile de branșare. Pentru cazurile în care se prezintă posibilă branșarea se eliberează condițiile tehnice, <i>în formă scrisă</i>. Condițiile tehnice sunt eliberate <i>în 2 exemplare, unul fiind păstrat la Întreprindere</i>.</p> <p>Întreprinderea nu solicită coordonarea și aprobarea schemei de conectare de instanțele locale sau de reprezentanții prestatorilor de servicii de alimentare cu gaz, de furnizare a energiei electrice, de telefonie prin cablu etc.</p> <p>Serviciul de eliberare a condițiilor de branșare este taxat doar pentru consumatorii – persoane juridice .</p>	
3. Executare lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare		
⬇	Responsabil	Consumator / Întreprinderea (Mastru, Lăcătuși)
▶	Perioada	Variabil (în funcție de complexitatea lucrărilor)
✍	<p>Lucrările de construcție a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate <i>fără eliberarea preventivă de către Întreprindere a autorizației de branșare în formă scrisă</i>.</p> <p>Deoarece <i>nu se practică elaborarea preventivă a documentației de proiect și de deviz</i> privind executarea lucrărilor de branșare, drept bază pentru executarea lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare servesc condițiile tehnice eliberate de Întreprindere și recomandările oferite în formă verbală de către personalul tehnic al acesteia.</p> <p>Consumatorul are posibilitatea de a opta pentru executarea lucrărilor de terasament și construcție-montaj pentru branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare individual, cu forțele proprii sau apelând la specialiști / companii specializate, fie de a beneficia de serviciile contra plată ale Întreprinderii.</p> <p>Lucrările de branșare nemijlocită la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau canalizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ determinarea exactă, în plan și pe teren, a amplasării și cotelor branșamentelor de apă și a racordurilor de canalizare ale consumatorului ✓ decuplarea și golirea tronsonului rețelelor publice de alimentare cu apă, la care se execută lucrările ✓ branșarea instalațiilor și construcțiilor consumatorului la rețelele publice <p>se efectuează <i>cu participarea obligatorie personalului tehnic al Întreprinderii</i>.</p> <p>Costul serviciilor prestate de Întreprindere este calculat individual pentru fiecare caz în parte, în funcție de lucrările executate.</p>	
4. Montare instalații de contorizare și mijloace de măsurat (contoare)		
⬇	Responsabil	Întreprinderea (Mastru / Lăcătuși)
▶	Perioada	La finisarea lucrărilor de construcție-montaj
✍	<p>Montarea contoarelor este efectuată <i>în mod obligatoriu de către personalul tehnic al Întreprinderii</i>, contra plată.</p>	
5. Încheiere contract de prestare a serviciilor		

☛	Responsabil	Întreprinderea (Şef Secția de abonare / Secretar - dactilograf / Inginer şef)
▶	Perioada	După montarea instalațiilor de contorizare
✍	<i>Contractul este încheiat în mod obligatoriu</i> la branșarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare a consumatorilor noi, certificând oficial actul branșării.	
6. Recepție lucrări de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare		
☛	Responsabil	Întreprinderea (Controlori)
▶	Perioada	La sigilarea contorului
✍	<p>În cazurile când lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate de către Întreprindere, procedura de recepție a acestora nu este desfășurată ca atare, supravegherea tehnică și verificarea calității lucrărilor fiind efectuată în timpul desfășurării acestora.</p> <p>În cazurile când lucrările de construcție – montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare sunt executate de către consumator sau de către specialiști individuali sau companii terțe, contractate de acesta, <i>supravegherea tehnică în timpul desfășurării lucrărilor nu este efectuată, iar verificarea calității lucrărilor este efectuată la finisarea acestora.</i></p> <p>Recepția finală a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc de obicei <i>în momentul sigilării instalațiilor de măsurare montate la consumator.</i></p> <p><i>Procedura nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal de recepție a lucrărilor de construcție-montaj</i>, care ar confirma corespunderea lucrărilor executate condițiilor tehnice prescrise și cerințelor normative. În calitate de documente certificative ale branșării apar Actul privind montarea și punerea în funcțiune a contorului de apă și contractul de prestare a serviciilor, întocmite <i>până la</i> punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare.</p>	
7. Punere în funcțiune instalații și construcții de branșare		
☛	Responsabil	Întreprinderea (Maistru, Lăcătuși)
▶	Perioada	După sigilarea contorului și achitarea de către consumator a tuturor cheltuielilor Întreprinderii legate de branșare
✍	<p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare are loc <i>fără spălarea și dezinfectarea preventivă a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale consumatorului.</i></p> <p><i>Nu este examinat gradul de corespundere a rețelelor și construcțiilor consumatorului cerințelor igienico-sanitare</i> impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995 de către Centrul teritorial de medicină preventivă.</p> <p>Punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare <i>nu este însoțită de întocmirea unui proces verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de branșare.</i></p>	
8. Furnizare apă către consumator		

Branșarea și folosirea neautorizată

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

- ✓ Branșarea la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate:
 - În lipsa condițiilor tehnice de branșare eliberate de Întreprindere
 - În lipsa contractului de prestare a serviciilor încheiat cu Întreprinderea
- ✓ Defectarea contorului și/sau sigiliilor
- ✓ Existența scurgerilor la sistemele interioare de alimentare cu apă ale consumatorului

Modalități de depistare:

- 🔍 *Denunțuri din partea vecinilor*
- 🔍 *Declarațiile consumatorului privind defecțiunile depistate ale contorului și/sau sigiliilor*
- 🔍 *Observațiile directe ale angajaților Întreprinderii (Controlori, Lăcătuși), în timpul executării sarcinilor de serviciu (colectării datelor și repartizării facturilor și chitanțelor, executarea unor lucrări la rețelele / instalațiile consumatorului etc.)*
- 🔍 *Urmărirea consumurilor de apă înregistrate de consumatorii Întreprindere*
- 🔍 *Organizarea unor acțiuni de inventariere a rețelelor interioare și a instalațiilor de contorizare ale consumatorului*
 - ✍ *Periodicitatea de organizare – periodic, discontinuu*
 - ✍ *Procedura de inventariere nu poartă un caracter planificat, organizat și sistematic*
 - ✍ *Pentru desfășurarea campaniei este creată comisie specială de inventariere, care include Inginer șef, Șef Secția de abonare, 2 Controlori, Maistru, Lăcătuși*

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

1.	Convocarea unei comisii speciale
✍	Pentru investigarea cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare depistate, este creată o comisie specială, în componența căreia intră Inginer șef, Șef Secției abonare, 2 Controlori, Maistru, Lăcătuși.
2.	Înregistrarea documentală a încălcării depistate
✍	În cazul depistării cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare, circumstanțele cazului sunt consemnate într-un <i>act</i> special de consemnare a încălcărilor depistate, întocmit <i>în formă liberă, într-un singur exemplar</i> . Pentru analiza circumstanțelor cazului, inculpatul este invitat, <i>în formă verbală</i> , la sediul Întreprinderii.
3.	Stabilirea costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate
✍	<p><u>Responsabil:</u> <i>Inginer șef</i></p> <p><u>Baza de calcul:</u></p> <p>I. <i>Normele de consum, aprobate de Consiliul orășenesc, aplicate la numărul consumatorilor și ultimele tarife aprobate de Consiliul orășenesc</i></p> <p>✍ <i>Numărul consumatorilor este determinat în baza observațiilor directe ale Controlorului</i></p> <p>II. <i>Secțiunea conductei și viteza de scurgere a apei</i></p>

	<p><u>Perioada de calcul:</u> termenul stabilit cu aproximație de utilizare neautorizată</p> <p>✍ Dacă nu este stabilită perioada reală a folosirii neautorizate, perioada de calcul este stabilită în baza declarațiilor consumatorului contrapuse cu observațiile directe ale controlorului și nu în limitele termenului de prescripție</p> <p><u>Momentul efectuării calculelor:</u> post – factum (la sediul Întreprinderii)</p> <p><u>Bază documentară:</u> calcul (pe suport de hârtie) anexat la actul de consemnare a încălcărilor depistate, întocmit la fața locului</p> <p><u>Forma de confirmare:</u> debitarea contului personal al consumatorului (în baza de date electronică) cu suma calculată</p> <p><u>Forma de achitare:</u> prin toate mijloacele de plată utilizate de Întreprindere</p> <p><u>Facilități oferite:</u> reducere în volum de 50%, în cazul achitării în decursul a 72 ore, din momentul aducerii la cunoștință</p>
-	Direcționarea cazului către Comisia administrativă a Primăriei
✍	Deoarece în toate cazurile depistate de branșare și folosire neautorizată inculpatul acceptă condițiile impuse de Întreprindere, fiind preîntâmpinat de amenzi care riscă să-i fie aplicate, cazurile sunt soluționate pe cale amiabilă, fără implicarea Comisiei administrative a Primăriei.
4.	Montarea / Schimbarea / Transferarea instalațiilor de contorizare
✍	Inculpatul este preîntâmpinat cu privire la obligația montării instalațiilor de contorizare în formă verbală. Realizarea de către inculpat a obligației de organizare a evidenței contorizate este urmărită de către Controlori sau Maistru. Cheltuielile legate de contorizare sunt suportate integral de către inculpat.
5.	Legalizarea statutului de consumator al inculpatului
✍	În cazul în care consumatorul nu este înregistrat în calitate de consumator al Întreprinderii, cu acesta este încheiat contract de prestare a serviciilor.
-	Lichidarea instalațiilor / rețelelor de branșare neautorizate
✍	Lichidarea instalațiilor neautorizate nu este practică, deoarece inculpații acceptă legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii.

Concluzii:

- **Lipsa contoarelor zonale de apă, nu permite evaluarea consumului de apă pe zone / străzi ale orașului și blocuri locative deservite și urmărirea fluctuațiilor acestuia în timp**
 - ✍ Diferențele importante ar putea reprezenta un indicator al folosirii neautorizate a sistemului public de alimentare cu apă în zona respectivă
- **În lipsa unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane, procesul de depistare a branșărilor neautorizate la rețeaua publică de alimentare cu apă și/sau canalizare prezintă dificultăți**

2) Contractarea serviciilor

La moment sunt încheiate contracte de prestare a serviciilor **cu 100 % dintre consumatorii – persoane fizice și cu 100% dintre consumatorii – persoane juridice.**

Tabelul 20. Numărul de contracte încheiate cu consumatorii ÎM "Comunservice" Criuleni, 2013

Categoria de consumatori	Număr total	Număr încheiate	contracte	Pondere	contractelor
				încheiate, %	
PF	2 667	2 667		100	
PJ	82	82		100	

Sursa: ÎM "Comunservice" Criuleni

Procedura de încheiere a contractelor cuprinde următoarele etape:

1. Adresare cerere de încheiere a contractului de prestare a serviciilor			
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • bransarea la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate • depistarea cazurilor de bransare / folosire neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate • prestarea serviciilor în lipsa contractului • expirarea termenului contractului semnat anterior • transmiterea obiectului racordat la rețelele Întreprinderii către o altă persoană fizică/juridică • reconstrucția obiectivului bransat • reorganizarea consumatorului 		
Temei	<ul style="list-style-type: none"> • Cererea de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare • Solicitarea verbală a consumatorului ✍ <i>Întreprinderea nu practică solicitarea unei cereri scrise din partea consumatorului pentru legalizarea statutului său de consumator al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor, după cum prevede Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare (p.46 și 47)</i> • <i>Preîntâmpinarea verbală din partea reprezentanților Întreprinderii</i> 		
Momentul încheierii	În cazul bransării la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate	<i>până la livrarea apei către consumator</i>	
	În caz de expirare a termenului contractului semnat anterior	<i>după expirarea termenului contractului anterior</i>	
Pachet însoțitor de acte	Documente solicitate	PF	PJ
	Buletin de identitate al solicitantului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Actul ce confirmă dreptul de proprietate și alte drepturi reale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Certificat de înregistrare a întreprinderii	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Extras din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Rechizite bancare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista documentelor solicitate este prezentată consumatorului <i>în formă verbală</i> .			
2. Perfectare contract privind furnizarea serviciilor			
Forma	<p><i>Tipizată</i></p> <p>PJ – Contractul – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate, anexă la Regulamentul provizoriu privind contorizarea consumului de apă rece și caldă utilizată de populație și modul de achitare pentru serviciile prestate³</p> <p>PF – Contractul - cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate, anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare⁴</p>		
Criterii de diferențiere	<p>☛ Categorie de consumatori:</p> <p>I. PF – Contract de aprovizionare cu apă rece și evacuarea apelor uzate</p> <p>II. PJ</p> <p>- agenți economici – Contract de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate</p> <p>- instituții publice</p> <p>☞ Cu instituțiile publice sunt încheiate anual Contracte de achiziții publice, conform modelului solicitat de Agenția de Achiziții Publice, adaptat de Întreprindere, în funcție de specificul serviciilor prestate</p>		
Responsabil	-		
Coordonare contract cu Serviciul Standardizare și Metrologie al RM ⁵		<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Încheiere contract privind furnizarea serviciilor			
Subiecții contractului	<p>☞ Întreprinderea, pe de o parte</p> <p>☞ Consumatorul (proprietarul / arendașul obiectului bransat), pe de altă parte</p>		
Metodă de încheiere	semnarea de către ambele părți		
Număr exemplare	<p>2 (două) exemplare: 1 – pentru Întreprindere</p> <p>☞ Un exemplar al contractelor încheiate cu consumatorii este păstrat la Întreprindere, în</p>		

³ aprobat de Ministerul Dezvoltării Teritoriului, Construcțiilor și Gospodăriei Comunale 21.08.1998 Nr.1239-08-01 (publicat: MO al RM Nr. 007 din 28.01.1999)

⁴ aprobat prin HG RM Nr. 656 din 27.05.2002 (publicat: MO al RM Nr. 71-73, art. 750 din 06.06.2002)

⁵ Conform prevederilor (p.2, anexa 10) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectarea la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin HG Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr. 29-31, art. 263 din 28.02.2002)

		<i>dosare triate pe sectoare</i>		
		2 – pentru consumator		
Perioada de valabilitate	<i>determinată (stabilită în contract)</i>	PF	3 (trei) ani	
		PJ	agenți economici	3 (trei) ani
			instituții publice	1 (unu) an
Perioada de prelungire tacită	persoane fizice	<i>nelimitat</i>		
	agenți economici	<i>nu este stabilit</i>		
Formă prelungire	<i>acord tacit al părților</i>			
Responsabil	PF	<i>Șef Secția de abonare, Controlori</i>		
	PJ	<i>Injiner șef</i>		
Locul încheierii	PF / PJ	<i>sediul Întreprinderii</i>		
4. Modificare contract				
Condiții	<i>acord bilateral al părților</i>			
Formă operare	<i>acte adiționale la contractul de bază</i>			
5. Reziliere contract				
Temei	PF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>părăsirea locuinței de către consumator</i> ✓ <i>neachitarea plății pentru apa consumată</i> ✓ <i>nerespectarea clauzelor contractuale</i> 		
	PJ	<i>În contractul – tip pentru persoane juridice nu sunt prevăzute temeiul și condițiile de reziliere a contractului</i>		

Concluzii:

- *Stabilirea unei perioade de valabilitate și a unei perioade de prelungire fixe a contractului de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare impune necesitatea reîncheierii periodice a acestora, implicând de fiecare dată cheltuieli de resurse de timp, umane, financiare, în condițiile în care caracterul stabil al serviciilor prestate de Întreprindere permite stabilirea unei perioade nelimitate de prelungire a valabilității contractului*
- *Stipularea în cadrul contractului-tip pentru persoane fizice a unor obligații ale consumatorului, fără asigurarea din partea Întreprinderii a condițiilor pentru îndeplinirea lor, nu permite consumatorului să-și respecte obligațiunile asumate prin semnarea contractului respectiv⁶*
- *În condițiile în care actul de delimitare a rețelelor și instalațiilor de alimentare cu apă și de canalizare între Întreprindere și consumator, cu indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în*

⁶ p. 3 alin. e) "să procure contra plată, de la Furnizor, fișa contorului și fișa de evidență a consumului de apă" și f) "să prezinte lunar Furnizorului Fișa de evidență a consumului de apă, în termen de până la data de 1 a lunii următoare pentru cele care se efectuează calculele"

exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare este anexat **doar** la contractele încheiate cu consumatorii – persoane juridice, **în procesul de exploatare pot apărea confuzii și conflicte cu consumatorii – persoane fizice**

3) Instalarea și exploatarea contoarelor de apă

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

La moment evidența contorizată a consumurilor de apă este organizată pentru **100 % dintre consumatori, atât persoane fizice, cât și persoane juridice.**

Tabelul 21. Numărul de consumatori ai ÎM "Comunservice" Criuleni care au organizată evidența contorizată a consumului de apă, 2013

Categoria de consumatori	Număr consumatori total	Număr consumatori contorizați	% de contorizare a consumatorilor
PF	2 667	2 667	100
PJ	82	82	100

Sursa: ÎM "Comunservice" Criuleni

Responsabilitatea privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea (verificarea, repararea) aparatelor de evidență a consumurilor de apă este repartizată între Întreprindere și consumator după cum este prezentat în cele ce urmează:

Obligația	Responsabil
Achiziționarea	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Contractele – tip de prestare a serviciilor încheiate de Întreprindere cu persoanele fizice nu prevăd căreia dintre părți revine obligația achiziționării aparatelor de evidență. Contractul – tip pentru persoane juridice prevede dreptul Întreprinderii să monteze dispozitivele de măsurare și de control la rețelele consumatorului. În practică, obligația achiziționării aparatelor de evidență a consumurilor de apă revine consumatorului.</p> <p>În oraș se găsesc furnizori și distribuitori de tehnică, de la care consumatorii pot achiziționa aparate de evidență a consumurilor de apă din toate categoriile de calitate și de preț.</p>
Stabilirea tipului de contoare pentru evidența volumului de apă consumat	<p><u>Întreprinderea / Consumatorul</u></p> <p>Deși Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă prevede expres dreptul furnizorului de a selecta tipul concret al aparatelor de evidență, deoarece Întreprinderea nu practică eliberarea condițiilor tehnice pentru montarea instalațiilor de contorizare, cerințele față de tipul aparatului de evidență și condițiile de montare ale acestuia sunt expuse de personalul Întreprinderii în formă verbală.</p> <p>În aceste condiții, consumatorul alege tipul contorului din gama de aparate de evidență propusă pe piață, reieșind din disponibilitatea sa financiară și recomandările distribuitorilor locali.</p>
Amenajarea căminelor	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Responsabilitatea construcției căminelor sau încăperilor pentru amplasarea</p>

<p>pentru amplasarea instalațiilor de contorizare</p>	<p>instalațiilor de contorizare revine în sarcina consumatorului și este realizată pe cheltuiala acestuia.</p> <p>Deoarece <i>Întreprinderea nu practică eliberarea condițiilor tehnice pentru montarea instalațiilor de contorizare</i>, cerințele față de amenajarea acestora (dimensiuni, regim de iluminare, de temperatură etc.) sunt expuse de personalul Întreprinderii <i>în formă verbală</i>, în cadrul unor vizite în teren, în care specialistul Întreprinderii (Maistru) apreciază locul amplasării nemijlocite a căminurilor de vizită.</p>
<p>Montarea instalațiilor de contorizare</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Maistru, Lăcătuși)</p> <p>Montarea instalațiilor de contorizare se face cu avizarea preventivă a Întreprinderii, prin depunerea unei <i>cereri scrise, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii</i>.</p> <p>Montarea contoarelor este efectuată în mod obișnuit <i>de către personalul tehnic al Întreprinderii</i>, contra plată.</p> <p>Lucrările sunt confirmate prin întocmirea, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți) <i>Actului privind montarea și punerea în funcțiune a contorului de apă rece, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii</i>.</p> <p>În multe cazuri, cu scopul de a economisi, <i>consumatorul instalează contorul cu forțe proprii</i>, fie apelează la specialiști în instalații sanitare individuale, care prestează servicii la un preț redus.</p>
<p>Sigilarea</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Controlorii)</p> <p>Sigilarea instalațiilor de contorizare este efectuată <i>în baza cererii scrise depuse conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii</i>. Procedura de sigilare a aparatelor de evidență ale consumatorilor <i>este desfășurată în mod obligatoriu de către reprezentantul autorizat al Întreprinderii</i>. Sigilarea este efectuată contra plată.</p> <p>La finisarea lucrărilor <i>nu este întocmit</i> Actul de sigilare a contorului de apă, conform anexei nr. 2 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă⁷. Lucrările sunt confirmate prin întocmirea, în 2 exemplare (câte unul pentru fiecare dintre părți) <i>Actului privind montarea și punerea în funcțiune a contorului de apă rece, conform modelului tipizat elaborat în cadrul Întreprinderii</i>.</p>
<p>Evidența</p>	<p><u>Întreprinderea</u> (Șef Secția de abonare, Controlorii)</p> <p>La instalarea aparatelor de evidență noi acestea <i>sunt luate la evidență în baza actelor privind montarea și punerea în funcțiune a contorului de apă rece</i> întocmite și a buletinului de verificare metrologică a contorului, <i>copiile cărora sunt păstrate la Întreprindere</i>. Datele referitoare la contoarele instalate <i>sunt introduse în modulul de evidență a consumatorilor</i> în cadrul programului de evidență contabilă 1C.</p>
<p>Întreținerea</p>	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Consumatorul este responsabil pentru menținerea stării convenite de funcționare a instalațiilor de contorizare, păstrarea intactă a contoarelor și a sigiliilor aplicate și pentru anunțarea în termen a Întreprinderii cu privire la defectele și încălcările depistate, <i>obligațiile respective fiind prevăzute în contractul - tip pentru consumatorii - persoane fizice și parțial în cel pentru consumatorii - persoane</i></p>

⁷ aprobat prin HG RM Nr. 1228 din 13.11.2007 (publicat: MO al RM Nr. 180-183, art. 1287 din 23.11.2007)

	<p><i>juridice.</i></p> <p>În cazul depistării unor defecțiuni, <i>consumatorii se adresează verbal la Întreprindere sau comunică reprezentanților acesteia defecțiunile constatate.</i> Întreprinderea direcționează specialiștii necesari pentru verificarea declarațiilor consumatorului la fața locului. Specialiștii înlătură defecțiunile depistate cu forțe proprii, în cazul în care lucrările respective țin de competența lor, fie direcționează consumatorul la instituțiile specializate pentru verificarea și repararea aparatului defectat.</p> <p><u>Întreprinderea (Controlorii)</u></p> <p>În cadrul vizitelor pentru citirea indicațiilor contoarelor, Controlorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>cercetează vizual și controlează starea instalațiilor de contorizare,</i> ▶ <i>verifică existența și păstrarea intactă a sigiliilor aplicate,</i> ▶ <i>verifică funcționarea corectă a contoarelor prin compararea indicațiilor pentru luna curentă cu indicațiile lunare medii din perioada precedentă</i> <p><i>Nici în unul dintre cazuri nu este întocmit un act confirmativ în care să fie înregistrate defecțiunile depistate, precum și măsurile și termenele recomandate pentru eliminarea acestora.</i></p>
Reparația	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>De obicei, în cazul depistării unor defecțiuni ale aparatelor de evidență acestea sunt înlocuite cu altele noi.</p> <p>În cazul în care consumatorul optează pentru executarea lucrărilor de reparație, acesta este direcționat la atelierele specializate, <i>colaboratorii Întreprinderii oferindu-i toate informațiile necesare.</i></p>
Verificarea metrologică	<p><u>Consumatorul</u></p> <p>Evidența termenului de verificare metrologică este dusă de către Întreprindere în baza copiei buletinului de verificare metrologică a contorului și a datelor înregistrate în programul special de evidență a consumatorilor – persoane fizice din Secția de abonare. <i>Programul nu este prevăzut cu funcția de detectare automată a expirării termenului de verificare a aparatelor de evidență ale consumatorilor.</i></p> <p>La expirarea termenului de valabilitate a contoarelor instalate la consumator, acestuia îi sunt înmânate <i>prescripții privind efectuarea verificării metrologice de stat a contoarelor de apă, conform anexei nr. 7 la Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă⁸.</i> Consumatorului i se oferă informația completă referitoare la instituțiile specializate care prestează acest gen de servicii.</p> <p>Obligația verificării metrologice revine consumatorului, fapt ce prezintă reale dificultăți în realizarea uniformă a acesteia, generând rezistență și conflicte și refuzul consumatorilor de a desfășura lucrările respective. Situația e explicabilă prin faptul că serviciile de verificare metrologică sunt prestate contra plată (<i>tarif ~ 50 MDL, în funcție de tipul contorului</i>), doar în laboratoare specializate. Cele mai apropiate centre de verificare metrologică a aparatelor de evidență a consumului de apă pentru locuitorii orașului Criuleni sunt cele din orașul Chișinău (<i>distanța ~ 40 km, durata călătoriei ~ 40 minute, preț bilet de călătorie într-o direcție ~ 20 MDL</i>).</p>

⁸ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

	<p>Perioada de realizare a verificării metrologice cuprinde ~ 1-5 zile. Respectiv, pentru verificarea metrologică consumatorul este nevoit, în unele cazuri, să se deplaseze în 2 zile la Chișinău. În aceste condiții <i>cheltuielile de transport depășesc în mărime dublă costul serviciilor de verificare metrologică</i>. În plus, pe lângă implicațiile financiare ale obligației de verificare metrologică, aceasta <i>implică cheltuieli de timp</i>.</p> <p>În condițiile enumerate mai sus, consumatorii <i>refuză respectarea prescripțiilor Întreprinderii privind verificarea metrologică a aparatelor de evidență</i>, fie aleg să achiziționeze contoare noi.</p>
Demontarea	<p><u>Consumator / Întreprindere (Lăcătuși)</u></p> <p><i>La apariția necesității demontării contorului</i> (pentru verificare metrologică, reparație, înlocuire sau alte intervenții) consumatorul are obligația de a coordona prealabil cu Întreprinderea efectuarea procedurii, <i>în formă verbală</i>. Reprezentanții Întreprinderii se prezintă la adresa consumatorului pentru desigilarea și înregistrarea ultimelor indicații ale contorului. Procedura <i>nu este confirmată printr-un act corespunzător</i>. Lucrările de demontare sunt executate fie de către reprezentanții Întreprinderii, contra plată (în cazul verificării metrologice), fie de către consumator.</p>

Concluzii:

- *În lipsa susținerii din partea APL privind aplicarea unui tarif distinct pentru contorizarea consumului de apă, care ar permite desfășurarea centralizată de către Întreprindere a activităților de achiziționare, instalare, exploatare, întreținere și reparație, înlocuire și verificare metrologică, aceste activități revin în sarcina consumatorului, care la rândul său, urmărind experiența cu furnizorii de servicii locative necomunale (alimentarea cu energie electrică, alimentarea cu gaze naturale), refuză respectarea obligațiilor lor la acest capitol, prevăzute expres în Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă⁹*
- *În lipsa unor informații complete asupra stării contoarelor de apă ale tuturor consumatorilor și a unor măsuri direcționate de înlocuire ale celor care au atins stadiul de uzură completă sau au depășit perioada de valabilitate, procesul de înlocuire are un caracter lipsit de continuitate*
- *Instalarea sporadică (de obicei la apariția necesității) a contoarelor de către consumatori, reprezintă un factor care, pe termen lung, va împiedica concentrarea în timp a procedurilor de verificare metrologică*
- *În cazul preluării în viitor a obligațiilor de verificare metrologică a contoarelor de către Întreprindere, caracterul sporadic al instalării contoarelor în prezent va determina reale dificultăți în organizarea și desfășurarea concentrată a operațiunilor cuprinse de această procedură, determinând implicații sporite de resurse de timp, umane și financiare*

4) Măsurarea, facturarea și colectarea contravalorii serviciului

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

Citirea indicațiilor de la contoare		
Periodicitate	Lunar	
Perioada efectuării	PF	25 – 30 ale lunii

⁹ aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

	PJ	25 – 30 ale lunii
Responsabil	PF	3 Controlori
	PJ	Şef Secția de abonare
<p><i>Toți reprezentanții Întreprinderii dispun de permis de muncă</i></p> <p>Consumatorul</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Consumatorul are opțiunea de a declara indicațiile curente ale contorului personal <ul style="list-style-type: none"> ✓ prin telefon <ul style="list-style-type: none"> ✍ În chitanța de plată eliberată de Întreprindere nu este indicat numărul de contact al Secției abonare ✍ În cazul prezentării telefonice a indicațiilor contoarelor, veridicitatea datelor prezentate de către consumator este verificată de către Controlor în cadrul vizitelor ulterioare de citire a indicațiilor contoarelor ✓ prin bilețel scris ✓ prin intermediul vecinilor ✍ Deși în contractul – tip pentru persoane fizice este prevăzută expres obligația consumatorului "să procure contra plată, de la Furnizor, fișa contorului și fișa de evidență a consumului de apă" și "să prezinte lunar Furnizorului Fișa de evidență a consumului de apă, în termen de până la data de 1 a lunii următoare pentru cele care se efectuează calculele", consumatorului nu îi este înmănată fișa de evidență a consumului de apă, în care să fie înscrise indicațiile curente ale contorului ✍ În chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu este prevăzut loc special pentru înscriserea indicațiilor contoarelor 		
Probleme des intervenite	<p>– Lipsa consumatorului în momentul vizitei de citire a indicațiilor</p> <p>Măsurile întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ contactarea telefonică a consumatorului pentru solicitarea indicațiilor actuale ale contorului ✍ citirea indicațiilor nemijlocit de către consumator și declararea acestora către Întreprindere prin telefon, prin intermediul unui bilet scris sau prin intermediul vecinilor ✍ calcularea unui volum al apei consumate în luna curentă egal cu media pentru ultimele luni, cu corectarea în cadrul vizitelor ulterioare ✍ clauză prevăzută de contractul – tip pentru persoane juridice 	
	<p>– Neasigurarea de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Întreprinderea nu dispune de proceduri interne de lucru cu consumatorii, care ar prevedea ordinea acțiunilor și măsurilor necesare de întreprins în cazul neasigurării de către consumator a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și de canalizare <p>Măsurile întreprinse de Întreprindere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ prevederea în cadrul contractului – tip, atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice, a obligației consumatorului de a asigura accesul liber al reprezentanților Întreprinderii pentru exercitarea funcției de control și exploatare ✍ negocieri cu consumatorul în vederea determinării acestuia de a asigura accesul 	

Suport pentru înregistrarea indicațiilor de la contoare	PF	<p><i>Raport de evidență a indicațiilor contoarelor¹⁰</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>✍ Rapoartele sunt tipărite lunar, de Secția Contabilitate, separat pentru fiecare sector</i> <i>✍ Indicațiile contorului sunt citite în prezența obligatorie a consumatorului, fiind înregistrate sub semnătura acestuia din urmă</i>
	PJ	<p><i>Lista pentru citirea indicilor + Acte speciale pentru înregistrarea volumului serviciilor prestate de Întreprindere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>✍ Actul este întocmit lunar, în 2 exemplare (unul – pentru Întreprindere și altul - pentru consumator), în baza modelului elaborat în cadrul Întreprinderii, semnat de reprezentanții ambelor părți</i>

Înregistrarea datelor și efectuarea calculelor

Baza de calcul:

Apă potabilă	În prezența instalațiilor de măsurare	<i>indicațiile contoarelor tarifele aprobate¹</i>
	În perioada de demontare a contorului pentru reparare sau verificare metrologică	<i>indicațiile contoarelor de rezervă</i>
	În cazul neprezentării indicațiilor contoarelor	<i>media de consum din lunile precedente</i>
Ape uzate evacuate	În lipsa branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă (folosirea apei din fântâni și alte izvoare ce nu aparțin Întreprinderii)	<i>indicațiile contoarelor instalate la intrarea în locuință</i>
	În prezența branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă	<i>echivalent cu volumul apei consumate</i>

¹ *Ultimele tarife de prestare a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă au fost stabilite și aprobate prin Decizia Consiliului orașenesc Criuleni Nr. 28/1 din 22.09.2006 (a se vedea tabelul)*

Periodicitate	<i>Lunar</i>		
Perioada efectuării	PF	<i>01 - 05 ale lunii</i>	
	PJ	<i>01 - 05 ale lunii</i>	
Responsabil	PF / PJ	<i>Șef Secția de abonare</i>	
Mod	Introducere date în program (<i>indicațiile curente ale contoarelor și date privind achitățile</i>)		<i>Manual</i>
	Efectuare calcule		<i>Automat</i>

¹⁰ *Ведомость учета показаний водомеров*

Suport	PF / PJ	<i>Program de evidență contabilă 1C</i>
Perioada de raport	<i>1 (una) lună calendaristică</i>	
Pregătirea și tipărirea documentelor de plată		
Periodicitate	<i>Lunar</i>	
Perioada efectuării	PF	<i>01 - 05 ale lunii</i>
	PJ	<i>01 - 05 ale lunii</i>
Formă document de plată	<i>Tipizată</i>	
Document de plată eliberat	PF	<i>ordin de încasare a numerarului</i>
	PJ	<i>factură fiscală</i>
Responsabil	PF / PJ	<i>Șef Secția de abonare</i>
Suport	PF / PJ	<i>Program de evidență contabilă 1C</i>
Mod	<i>Automat</i>	
Distribuirea documentelor de plată		
Periodicitate	<i>Lunar</i>	
Perioada efectuării	PF	<i>05 - 10 ale lunii</i>
	PJ	<i>01 - 05 ale lunii</i>
Responsabil	PF	<i>3 Controlori</i>
	PJ	<i>Șef Secția de abonare</i>
	<i>Consumatorul</i>	
Încasarea plăților de la consumatori		
Periodicitate	<i>Lunar</i>	
Forma achitării	<i>în numerar</i>	<i>la casieriile bancare</i> ✍ <i>În prezent Întreprinderea colaborează în materie de percepere a achitărilor pentru servicii cu Banca de Economii, Moldova Agroindbank, Moldindconbank, Energbank</i>
		<i>la oficiile poștale (Poșta Moldovei)</i>
	<i>decontări fără numerar</i>	<i>prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii</i> ✍ <i>Forma respectivă de achitare este utilizată doar de către consumatorii – persoane juridice</i>

Termen achitare	de	<p>data de 25 a lunii următoare</p> <p>* conform ordinului de încasare a numerarului</p> <p>✍ În contractul – tip pentru consumatorii persoane fizice lipsesc clauze referitoare la termenul limită de achitare</p>
	PJ	<p>15 zile de la data primirii documentului de plată</p> <p>* conform contractului-tip pentru consumatorii – persoane juridice</p>
Colectarea datoriilor		
Responsabili	<p>Şef Secția de abonare</p> <p>Controlori</p>	
Metode	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicarea în ordinele de încasare a numerarului emise de Întreprindere a termenului limită de achitare a sumei calculate spre plată ✓ Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane fizice <ul style="list-style-type: none"> – a dreptului Întreprinderii "să deconecteze consumatorul de la rețelele comunale de alimentare cu apă în cazul neachitării serviciilor timp de peste 3 luni" – penalității în mărime de 0,2% pentru fiecare zi neachitată, în caz de neachitare a datoriilor pe serviciile comunale prestate în termenele stabilite ✓ Prevederea în cadrul contractului – tip pentru persoane juridice <ul style="list-style-type: none"> – a termenului de achitare a facturilor emise de Întreprindere de la primirea acestora – a urmărilor neachitării de către consumator a contravalorii facturii în termen: <ol style="list-style-type: none"> 1. perceperea de penalități în mărime de 0,2% pentru fiecare zi de întârziere, începând cu prima zi după expirarea termenului de plată și până la achitarea ei. Valoarea totală a acestora nu poate depăși valoarea facturii <ul style="list-style-type: none"> ✍ În realitate aceste penalități nu sunt calculate și percepute 2. sistarea prestării serviciului de alimentare cu apă și de canalizare cu preaviz de 5 zile după cea de a 30 zi calendaristică de penalitate <ul style="list-style-type: none"> ✍ În realitate această metodă nu este aplicată 3. rezilierea contractului din inițiativa Întreprinderii după 30 zile calendaristice de la data când a fost sistată prestarea serviciilor. ✓ Urmărirea lunară a achitărilor percepute de la consumatori, prin calcularea ratei de colectare lunare ✓ Întocmirea lunară a listei consumatorilor care nu și-au onorat obligațiunile de plată față de Întreprindere ✓ Negocieri directe și telefonice purtate de către reprezentanții Întreprinderii cu datornicii ✓ Salarizarea Controlorilor în dependență de achitățile colectate de la consumatorii de pe sectoarele întărite după fiecare Controlor (Anexa 10) ✓ Prescripții scrise, nominale, privind suma datoriei acumulate și termenul acordat spre plată, cu preîntâmpinarea că în cazul neachitării în termenul indicat consumatorul va fi debransat de la rețelele de apă și/sau canalizare și acționat în instanța de judecată <ul style="list-style-type: none"> ✍ Această măsură este aplicată doar în cazul consumatorilor - PJ 	

<p>✍ Prescripțiile sunt distribuite prin scrisoare recomandată</p> <p>✓ Restructurarea datoriilor, în baza unei cereri scrise depuse de consumator</p> <p>✍ În cadrul cererii sunt indicate suma datoriei acumulate și perioada în cadrul căreia consumatorul își asumă obligațiunea de achitare a sumei în cauză</p> <p>✍ Cererea este depusă pe numele Directorului întreprinderii și aprobate de către acesta</p> <p>✓ Colaborarea cu notarii din oraș</p> <p>✍ La întocmirea contractelor de vânzare – cumpărare a imobilului, vânzătorul trebuie să confirme lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere</p> <p>✗ Debransarea temporară / definitivă de la sistemul public de alimentare cu apă</p> <p>✍ Procedura de debransare nu este consemnată prin întocmirea unui act special</p> <p>✍ Rebransarea la sistemul public de alimentare cu apă are loc doar după achitarea de către consumator a taxelor de deconectare și reconectare la rețelele centrale de apeduct, stabilite de Întreprindere</p> <p>✗ Acționarea în judecată a rău-platnicilor</p> <p>✍ În lipsa unui Jurist, acționarea în judecată a rău-platnicilor nu este practică în prezent</p>
--

Concluzii:

- Lipsa unui loc special prevăzut pentru înscrierea indicațiilor contoarelor în chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere după cum este prevăzut în Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă¹¹ limitează posibilitățile Întreprinderii de înregistrare a indicațiilor contoarelor de la consumatori, transferând integral obligația respectivă în sarcina Controlorilor, care trebuie să execute această obligație în detrimentul funcției de control ce le revine
- Sistemul actual de înregistrare a indicațiilor contoarelor determină:
 - ▶ Dificultatea urmării evoluției în timp a indicațiilor contoarelor
 - ✍ Urmărirea fluctuațiilor consumului fiecărui consumator în timp ar permite depistarea cazurilor de folosire neautorizată a sistemelor de centralizate de alimentare cu apă și canalizare
 - ▶ Dificultatea comparării indicațiilor în cadrul aceleiași categorii de consumatori
 - ▶ Dificultatea identificării erorilor admise de Controlori la înregistrarea indicațiilor contoarelor
 - ▶ Cheltuieli de resurse (hârtie și cerneală pentru tipărirea lunară a Rapoartelor de evidență a indicațiilor contoarelor)
 - ▶ Dificultatea arhivării și păstrării fișelor pentru introducerea datelor de la contor
 - ▶ Incomoditatea gestionării fișelor pentru introducerea datelor de la contor
 - ▶ Dificultatea întocmirii documentelor de raport pentru diverse perioade de referință

¹¹ aprobat prin HG RM Nr. 191 din 19.02.2002 (publicat: MO al RM Nr.29-31, art. 263 din 28.02.2002)

Relații cu consumatorii și publicul larg

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

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
<p>Angajații Întreprinderii</p> <p>✍ În calitate de intermediari direcți între consumatori și Întreprindere apar angajații din Secția de abonare, sarcinile de lucru ale cărora presupun interacțiunea directă cu consumatorii. Serviciul de lucru cu consumatorii al Întreprinderii cuprinde 3 Controlori, care deservește consumatorii – persoane fizice. Activitatea controlorilor este coordonată de către Șeful Secției de abonare, care deservește în paralel și consumatorii – persoane juridice.</p> <p>✍ În cazul unor întrebări de ordin superior, consumatorii pot beneficia de audiența directă a Directorului întreprinderii, în orele de primire ale acestuia:</p> <p>Zilnic: 8⁰⁰ - 9⁰⁰</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarificarea întrebărilor referitoare la conectare, contractare, exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă, facturare, achitare plăți etc. ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare ✓ Informarea consumatorilor referitor la serviciile auxiliare prestate de Întreprindere
<p>Chitanța de plată</p> <p>✍ Pe versoul chitanței de plată sunt publicate periodic anunțuri privind obligația consumatorului de a asigura întreținerea în condiții optime a rețelelor interioare și a instalațiilor de contorizare în perioada rece a anului</p> <p>✍ Chitanțele de plată eliberate în prezent de Întreprindere nu au prevăzut loc special pentru înscrierea indicațiilor contoarelor de către consumator</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea datelor de contact / rechizitelor bancare ale Întreprinderii ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma calculată pentru serviciile prestate în luna curentă și termenul limită de achitare a acesteia ✓ Informarea consumatorilor cu privire la suma datoriei acumulate pentru perioadele precedente de calcul ✓ Informarea consumatorului cu privire la ultimele indicații (indicațiile curente) ale contorului, înregistrate în baza de date a Întreprinderii ✓ Colectarea indicațiilor contoarelor ✓ Publicarea unor anunțuri / informații din partea Întreprinderii (pe verso)
<p>Dispecerat</p> <p>✍ Serviciul de Dispecerat are un regim de funcționare redus: între orele 8⁰⁰ - 20⁰⁰</p> <p>✍ În afara orelor de lucru, apelurile telefonice sunt preluate de Paznici</p> <p>✍ Numărul de telefon la care consumatorii se pot adresa non – stop pentru a declara situațiile de avarie este 0248 – 22004</p> <p>✍ Numărul nu este făcut public în cadrul documentelor și actelor emise de Întreprindere către consumatori</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea situațiilor de avarie ✓ Înregistrarea solicitărilor și plângerilor din partea consumatorilor

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
<p>Ghișeul unic</p> <p>☞ În cadrul Întreprinderii nu există creat un Ghișeu unic, unde ar fi concentrate toate activitățile ce țin de relația cu consumatorii și publicul larg. Întrebările și adresările vizitatorilor Întreprinderii, precum și apelurile telefonice sunt preluate de Secretar - dactilograf, care îi direcționează la specialiștii vizați, în funcție de specificul întrebării / problemei.</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Încheierea și modificarea contractelor ✓ Primirea și eliberarea documentelor necesare ✓ Primirea și eliberarea corespondenței ✓ Comandarea serviciilor auxiliare prestate de Întreprindere ✓ Încasarea plăților pentru servicii ✓ Oferirea de informații
<p>Panou informativ</p> <p>☞ În lipsa unui panou informativ destinat publicării informațiilor cu caracter general, acestea sunt oferite în formă verbală de către Secretar - dactilograf, Secția de abonare sau nemijlocit de către specialiștii vizați</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicarea de informații privind activitatea Întreprinderii, serviciile (de bază și auxiliare) prestate de Întreprindere, tarifele practicate, contactele Întreprinderii și ale specialiștilor acesteia etc.
<p>Contractul privind prestarea serviciilor de aprovizionare cu apă și/sau evacuare a apelor uzate</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acord de furnizare ✓ Informare referitor la drepturile și obligațiile Întreprinderii și consumatorului ✓ Reglementarea raporturilor dintre Întreprindere și consumator
<p>Registrul de reclamații</p> <p>☞ Întreprinderea deține Registrul de reclamații seria CS Nr. 008865, înregistrată la Primăria Criuleni la 02.08.2005</p> <p>☞ În Registrul de reclamații lipsesc înregistrările</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor ✓ Tratarea plângerilor și reclamațiilor
<p>Anchete de satisfacție a consumatorilor</p> <p>☞ În prezent nu se practică nici o formă de evaluare (ocazională / periodică / permanentă) a satisfacției consumatorilor</p>	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor ✓ Identificarea factorilor de influență asupra satisfacției consumatorilor
<p>Registre de evidență a consumatorilor</p> <p>☞ Evidența consumatorilor este realizată în format electronic, în baza de date a consumatorilor ținută într-un modul special în programul de evidență contabilă 1C. Responsabilitatea pentru ducerea evidenței consumatorilor revine Șefului Secției de abonare.</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidența consumatorilor ✓ Evidența consumurilor lunare a fiecărui consumator în parte ✓ Evidența contoarelor ✓ Evidența achitărilor
<p>Primăria orașului</p> <p>☞ În cazul în care la Primăria orașului parvin careva plângeri sau sesizări din partea cetățenilor orașului, acestea sunt</p>	☑	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorizarea activității Întreprinderii ✓ Înregistrarea plângerilor și reclamațiilor legate de serviciile de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate prestate de Întreprindere din partea

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
comunicate verbal sau în scris Directorului, prin intermediul unor demersuri oficiale, în care sunt solicitate informații referitoare la problema vizată. Răspunsul este oferit în formă scrisă, în decursul a 2 săptămâni, în 2 exemplare (unul pentru Primărie, al doilea – pentru reclamant).		<p>cetățenilor</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspectarea cazurilor de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate ✓ Informarea consumatorilor referitor la cauzele și termenele de executare a lucrărilor de intervenție la rețelele de alimentare cu apă și canalizare
<p>Mass-media locală (scrisă, TV)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Dintre mijloacele de informare în masă prezente în oraș este doar Ziarul local Pasul nou ✍ Conducerea Întreprinderii este solicitată periodic de ziarul local pentru interviuri referitoare la activitatea Întreprinderii 	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informarea consumatorilor referitor la modificările de tarife ✓ Informarea consumatorilor referitor la cazurile de suspendare de către Întreprindere a livrării apei și/sau recepționării apelor uzate (cauze, durată etc.) ✓ Informarea referitor la activitatea Întreprinderii Sensibilizarea consumatorilor referitor la consumul rațional de apă și evacuarea apelor uzate în sistemul public de canalizare ✓ Sensibilizarea consumatorilor referitor la necesitatea achitării în termen a plăților pentru serviciile prestate de Întreprindere ✓ Difuzarea listei consumatorilor care au restanțe la achitarea serviciilor prestate de Întreprindere
<p>Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Date generale despre Întreprindere sunt publicate pe câteva motoare de căutare de companii: www.yellowpages.md, md.kompass.com, www.stroika.md, www.ceniop.utm.md, www.az.md, www.totul.md ✍ Întreprinderea dispune de adresă de e-mail personalizată: criuleni.service@mail.ru ✍ Întreprinderea figurează pe site-ul www.amac.md în calitate de membru oficial al Asociației "Moldova Apă – Canal" ✍ Întreprinderea nu are create profiluri personalizate pe site-uri de socializare ✍ Întreprinderea nu dispune de site corporativ propriu 	~	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicarea curentă, în masă, cu consumatorii și cu publicul ✓ Informarea consumatorilor referitor la activitatea Întreprinderii ✓ Informarea publicului larg referitor la serviciile prestate de Întreprindere
Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare ¹²	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stabilirea condițiilor de exploatare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare ✓ Reglementarea procesului de furnizare a apei consumatorilor și/sau recepționării apelor uzate de la aceștia
Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de	☒	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglementarea relațiilor și obligațiunilor dintre

¹² aprobat prin HG RM Nr. 656 din 27.05.2002 (publicat: MO al RM Nr. 71-73, art. 750 din 06.06.2002)

Mijloc de intermediere	☑/☒	Rol (potențial) în comunicare
alimentare cu apă și de canalizare din or. Criuleni		consumatori și Întreprindere

~ Parțial aplicat / practicat

☑ Este aplicat/ practicat

☒ Nu este aplicat/practicat

Concluzii:

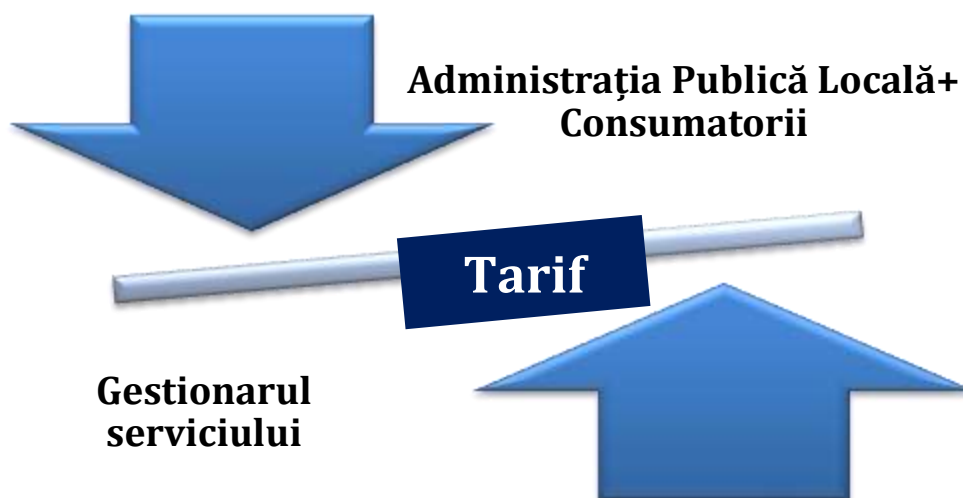
- Prezența redusă a Întreprinderii în mass-media și în rețeaua Internet determină nivelul redus de cunoaștere și înțelegere a specificului activității Întreprinderii de către consumatori și publicul larg. De asemenea, aceasta determină încărcarea canalelor obișnuite de comunicare (telefon, adresări la sediul Întreprinderii, discuții directe cu angajații Întreprinderii) cu solicitări de informații generale din partea consumatorilor și a publicului larg
- Deoarece la nivelul orașului Criuleni nu a fost elaborat și aprobat un Regulament care ar reglementa procesele de furnizare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare și relațiile cu consumatorii acestora, la fiecare dintre etapele procesului de furnizare a serviciului, practicile aplicate diferă ca procedură, neavând o bază regulamentară unică

3.1.3.3 Politica tarifară

Prestatorii de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare activează în condiții de monopol natural, având consumatori bine definiți și drept unic de a furniza serviciile în zona deservită. În lipsa concurenței tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt reglementate de administrația publică locală.

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, datorită faptului că se aprobă la nivel local de fiecare unitate administrativ teritorială, la momentul aprobării trezesc multe dezbateri aprige referitor la oportunitatea creșterii acestora. Pe de o parte este administrația publică locală și consumatorii, care nu doresc creșteri de tarife, din motive politice și respectiv din motive financiare iar pe de altă parte este gestionarul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare care dorește creșteri de tarif pentru a putea întreține sistemele la nivelul cerințelor normativelor în vigoare.

Figura 6. Schema de repartizare a intereselor referitor la tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare, aprobate pentru activitatea **Întreprinderii Municipale „Comunservice” Criuleni** sunt diferențiate pe categorii de consumatori. La situația din octombrie 2014 sunt în vigoare tarifele aprobate în septembrie 2006.

Tabelul 3 Tarifele în vigoare pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare.

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Apă	Apă uzată
Tariful pentru populație	lei/m ³	9,20	6,80
Tariful pentru alți consumatori fără TVA	lei/m ³	30,00	30,00
Numărul Deciziei Consiliului Orășenesc		28/1	
Data Deciziei Consiliului Orășenesc		22 septembrie 2006	
Data de intrare în vigoare		01 octombrie 2006	

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

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

I. Categorie: populația

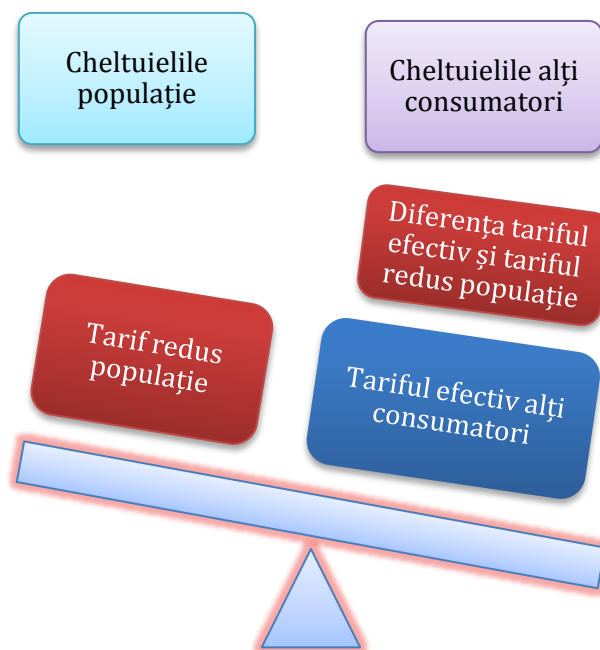
II. Categorie: agenții economici și instituții bugetare, finanțate din surse bugetare de diferite nivele

+Tarifele pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare sunt calculate în baza „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică nr. 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 218-223/465 din 03.12.2004).

- Ultima data tarifele au fost aprobate în 2006.

Subvenționare încrucișată a tarifelor presupune suportarea unei părți de cheltuieli a populației de agenții economici și instituțiile bugetare.

Figura 7. Schema de subvenționare încrucișată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare

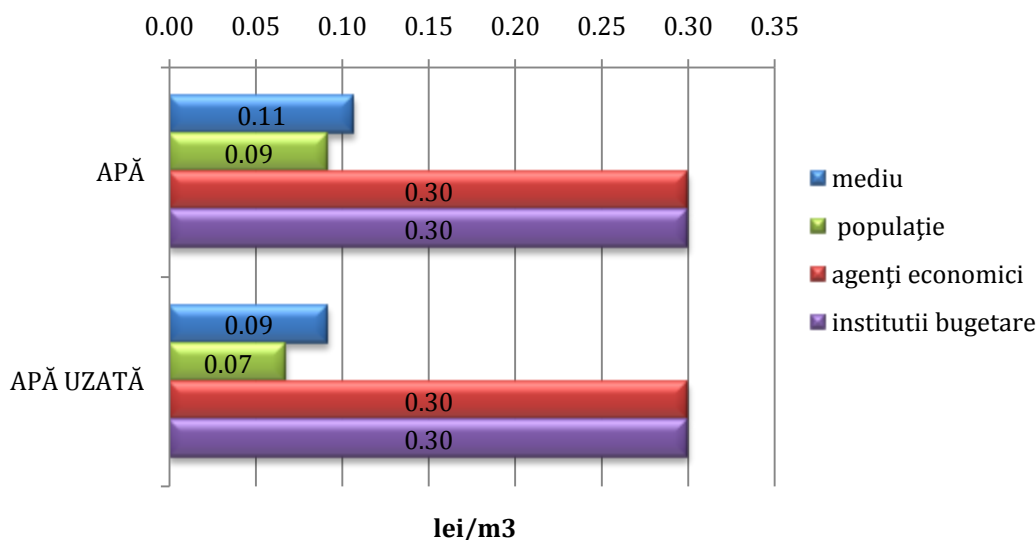


Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

Astfel, la momentul aprobării tarifului în 2006, pentru a reduce, cu 1,5lei/m³ tariful pentru apă a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici și instituțiile bugetare cu 19,3lei/m³ comparativ cu cel mediu. La fel, pentru a reduce, cu 2,4lei/m³ tariful pentru

canalizare a populației, față de tariful mediu, s-a aplicat o creștere a tarifului pentru agenți economici și instituțiile bugetare cu 20,8lei/m³ comparativ cu cel mediu. (Figura 8)

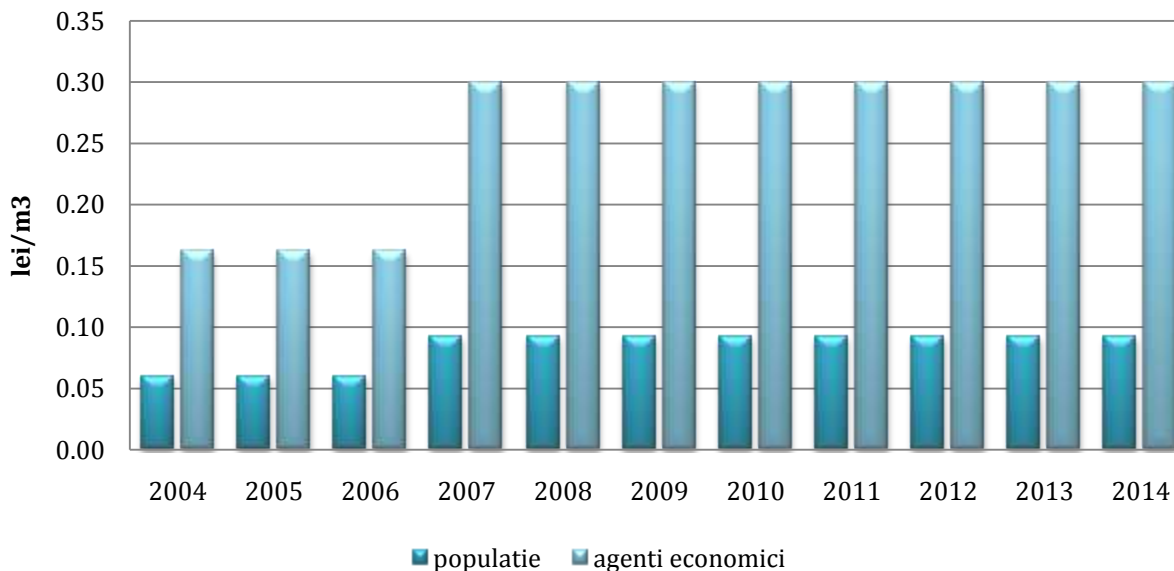
Figura 8 Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare



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

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

Figura 9 Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici

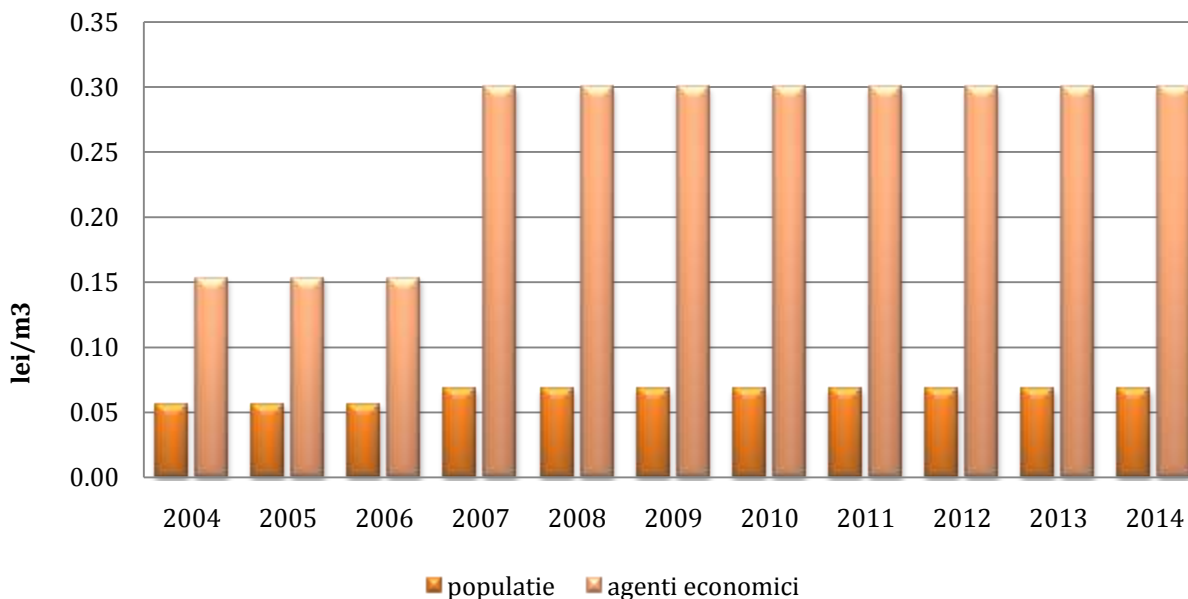


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni

Tariful aprobat pentru serviciile de alimentare cu apă, pentru agenți economici este de 3,2ori mai mare decât tariful aprobat pentru populație, iar pentru serviciul de canalizare acest indicator este de 4,4ori. Dacă în anul 2004, diferența, pentru tariful apă, a constituit 10,24lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 20,8lei/m³.

- Evoluția tarifelor pentru populație și agenți economici în anii analizați demonstrează o creștere a diferenței dintre aceste tarife.

Figura 10 Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici



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

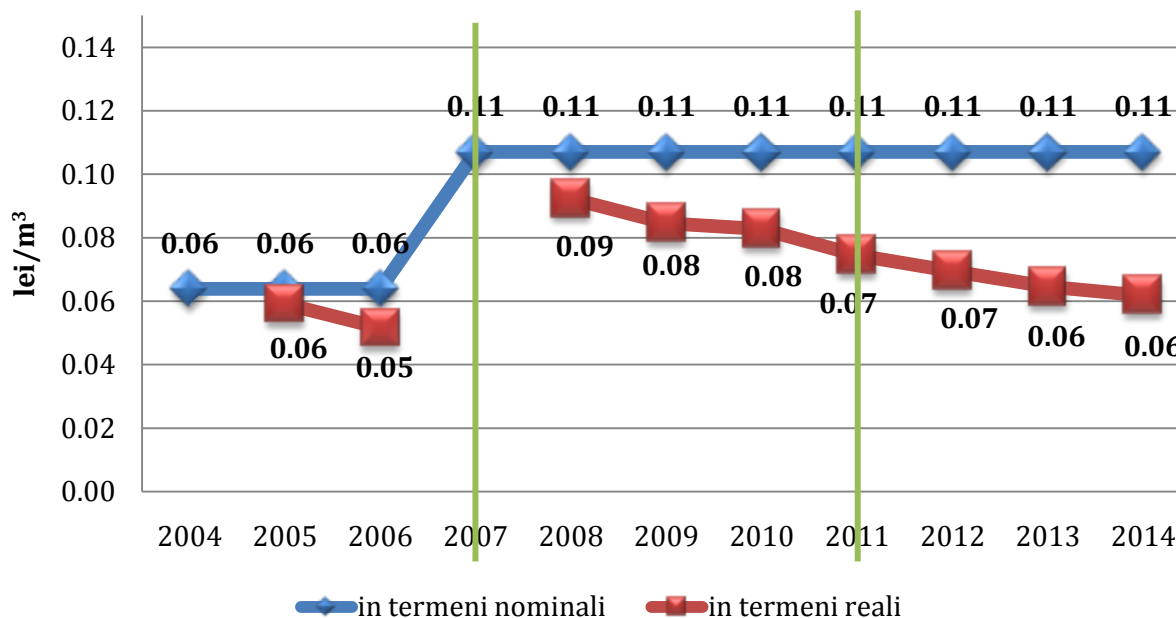
- Diferența dintre tariful pentru serviciul de canalizare, aprobat pentru categoria de consumatori populație și alte categorii, repetând tendința tarifului pentru apă, crește în perioada analizată.

Dacă în anul 2004, diferența a constituit 9,7lei/m³, în 2014 aceasta are valoarea de 23,2lei/m³.

Tarifele diferențiate creează dificultăți privind previziunea consumurilor, în perioada de calculare și aprobare a tarifelor, și a veniturilor așteptate. Categoria de consumatori populația are o evoluție mai previzibilă a consumurilor de apă, pe când consumul de servicii pentru agenți economici poate varia radical în dependență de obiectul de activitate, câștigarea sau pierderea piețelor de desfacere pentru produse sau servicii, crize economice etc. Prin practicarea subvenționării încrucișare a tarifului, riscul financiar, și anume previziunea incorectă a volumului de servicii și a sumelor facturate pentru agenții economici, este acut.

O caracteristică a procesului de aprobare a tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este faptul că acestea nu se actualizează și aprobă anual. Pentru a vizualiza acesta se prezintă **Figura 11** și **Figura 12**. Diagramele prezintă evoluția tarifelor pentru servicii în termeni nominali și reali (influențați de inflație).

Figura 11 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali



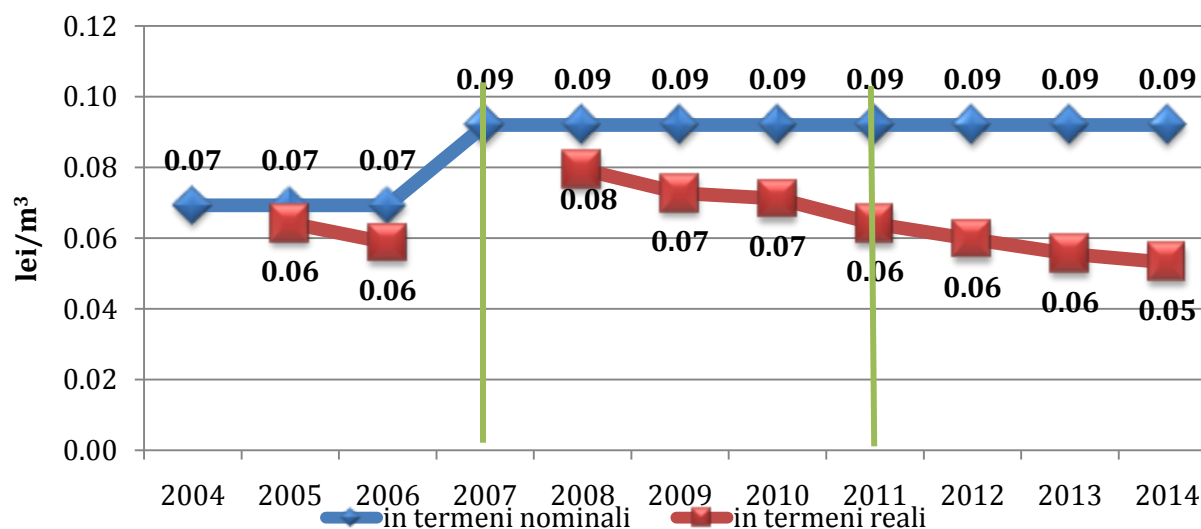
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni

- Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de alimentare cu apă, a demonstrat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă. În ultimii 10 ani tariful crescut o singură dată cu 67%.

Din anul 2004 până în 2014, tariful pentru serviciile de alimentare cu apă, a avut numai o singură creștere în 2006. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în perioada 2007 -2014. Astfel, în aceste condiții în 2014 tariful mediu nominal pentru serviciul de alimentare cu apă este de 10,7lei/m³ iar tariful real 6,18lei/m³.

- Neactualizarea tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă în perioada 2007-2014 a dus la scăderea drastică a tarifului real.

Figura 12 Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



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

La fel evoluția tarifului, mediu pentru serviciile de canalizare, nu a fost uniformă pentru perioada analizată și respectă tendințele tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă.

- *Studiul evoluției tarifului mediu, pentru serviciile de canalizare, a identificat faptul că acesta, nu a avut o evoluție uniformă.*

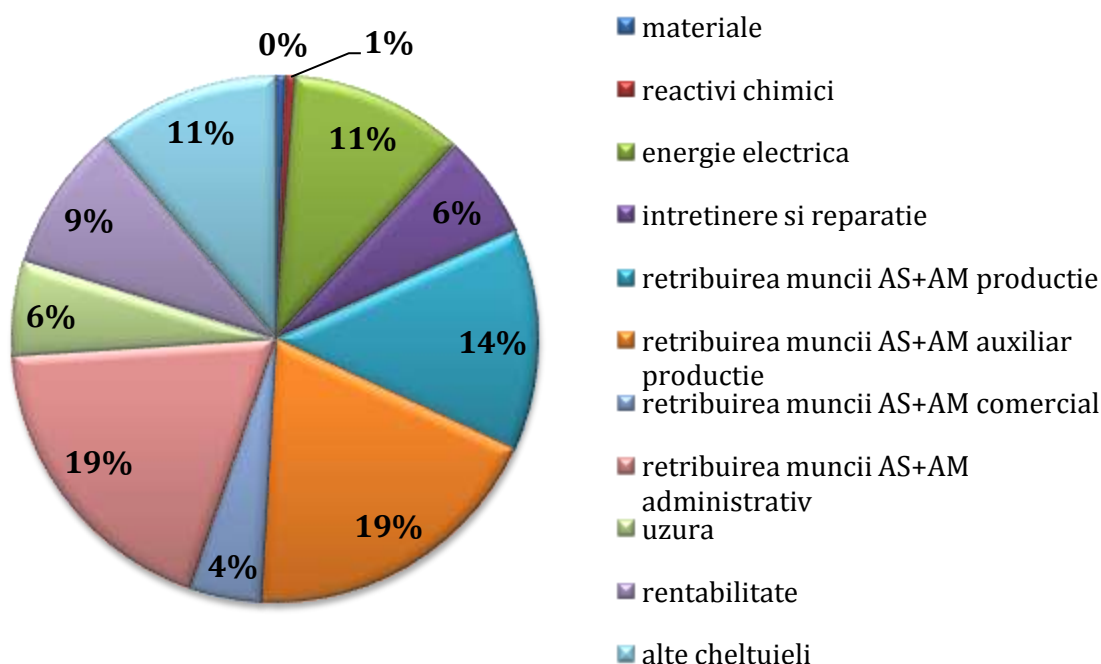
Din anul 2004 până în 2014, tariful pentru serviciile de canalizare, a avut numai o creștere în 2006. Faptul că tariful mediu nominal nu este actualizat anual, duce la scăderi ale tarifului real, fenomen constatat în perioada 2007 -2014. Astfel, în aceste condiții în 2014 tariful mediu nominal pentru serviciul de canalizare este de 9,2lei/m³ iar tariful real 5,31lei/m³.

- *Neactualizarea tarifului pentru serviciul de canalizare în perioada 2007-2014 a dus la scăderea drastică a tarifului în termeni reali.*

Barele verzi din **Figura 11** și **Figura 12**, identifica anii în care au avut loc alegerile locale. Datorită faptului că evoluția tarifelor este direct condiționată de data alegerilor, în cazul analizat înainte de alegerile din 2007 au avut loc creșteri de tarife.

Tariful serviciilor de alimentare cu apă și canalizare conține elementele de bază a costurilor de operare a sistemelor. Structura tarifului elaborat de întreprinderea municipală pentru anul 2006, se prezintă în **Figura 13** și **Figura 14**.

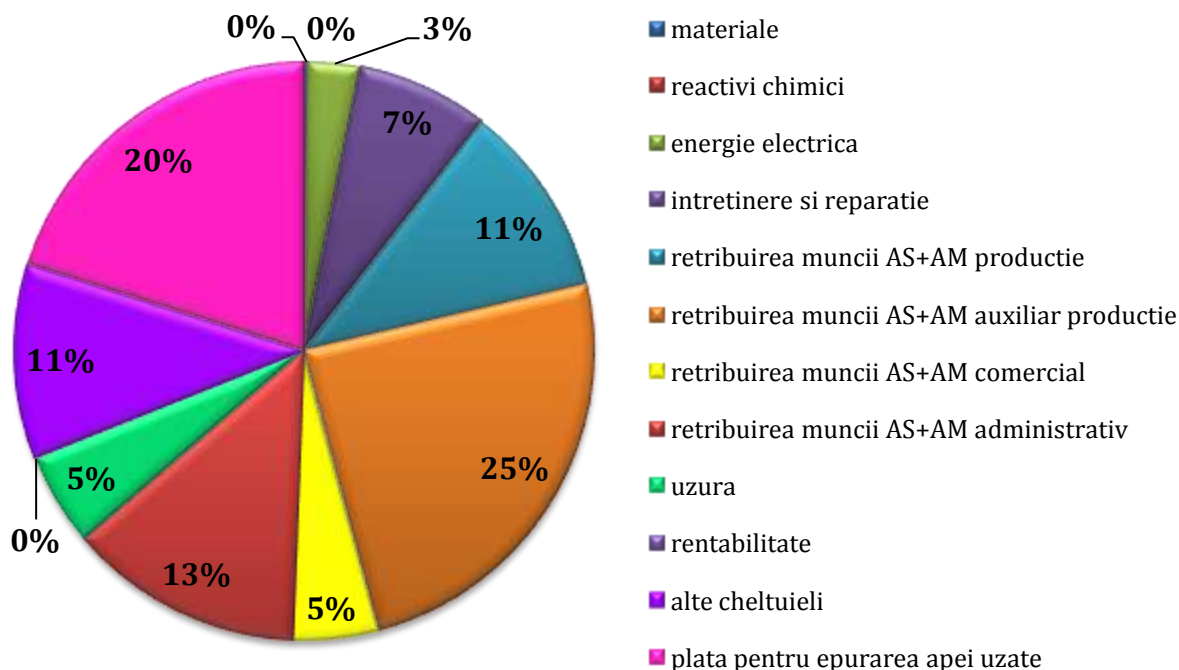
Figura 13 Structura tarifului calculat pentru serviciile de alimentare cu apă



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

Pentru serviciile de alimentare cu apă o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale-56%, 11% constituie cheltuielile cu energia electrică, 6% întreținere și reparație , 6% uzura mijloacelor fixe, 1% cheltuielile cu reactivi chimici, rentabilitatea 9%. etc.

Figura 14 Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare



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

Pentru serviciile de canalizare, o pondere mai mare o constituie cheltuielile de retribuire a muncii inclusiv asigurările sociale și medicale care constituie 54%, 3% constituie cheltuielile cu energia electrică, 5% uzura mijloacelor fixe etc. O pondere importantă în totalul cheltuielilor, incluse în tarif, pentru serviciul de canalizare o constituie plata pentru epurarea apelor uzate -20%.

Din datele analizare rezultă că o pondere mare în tarif constituie cheltuielile privind retribuirea muncii. Pentru serviciul de alimentare cu apă în tarif a fost inclus salariul pentru 49,5 persoane, iar pentru canalizare 17 persoane. Astfel pentru serviciul de alimentare cu apă se facturează 3,35mii m³ an per un angajat iar pentru serviciul de canalizare 4,33mii m³ an per angajat. Acest indicator este în strictă dependență de structura sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.

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

Tabelul 22. Acoperirea cheltuielilor de tarif pentru serviciile de alimentare cu apa și canalizare

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
APĂ				
Volumul apei facturate	mii m3	133,2	141,8	134,0
Venituri servicii de alimentare cu apă	mii lei	1 520,8	1 598,7	1 543,8
Cheltuieli servicii de alimentare cu apă	mii lei	1 733,5	1 721,7	1 722,6
Tariful mediu efectiv	lei/m3	11,42	11,27	11,52
Costul	lei/m3	13,01	12,14	12,86
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,88	0,93	0,90
Diferenta dintre tariful efectiv și cost per mc	lei/m3	-1,60	-0,87	-1,33
Diferenta totala	mii lei	-212,7	-123,0	-178,8

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
CANALIZARE				
Volumul apei facturate	mii m3	66,8	73,0	74,7
Venituri servicii de canalizare	mii lei	982,0	1 089,0	1 109,3
Cheltuieli servicii de canalizare	mii lei	877,2	1 024,5	1 019,0
Tariful mediu efectiv	lei/m3	14,70	14,92	14,85
Costul	lei/m3	13,13	14,03	13,64
Acoperirea cheltuielilor de tarif		1,12	1,06	1,09
Diferenta dintre tarif și cost per mc	lei/m3	1,57	0,88	1,21
Diferenta totala	mii lei	104,8	64,5	90,3

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

În acest scop se prezintă Tabelul 22, în care se calculează diferența dintre tariful efectiv și costul 1m³ de apă și canalizare. Pentru perioada analizată, 2011-2013, costurile pentru serviciile de alimentare cu apă nu au fost acoperite de tarif. Indicatorul acoperirea cheltuielilor de tarif pentru apă nu depășește valoarea de 1, și constituie 0,88 în 2011, 0,93 în 2012 și respectiv 0,9 în 2013. Aceasta a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 212,7mii lei în 2011, 123mii lei în 2012 și respectiv 178,8mii lei în 2013. Pentru serviciul de canalizare situația este mai bună. Pentru anii 2011, 2012 și 2013, valoarea indicatorilor este aproape de valoarea 1.

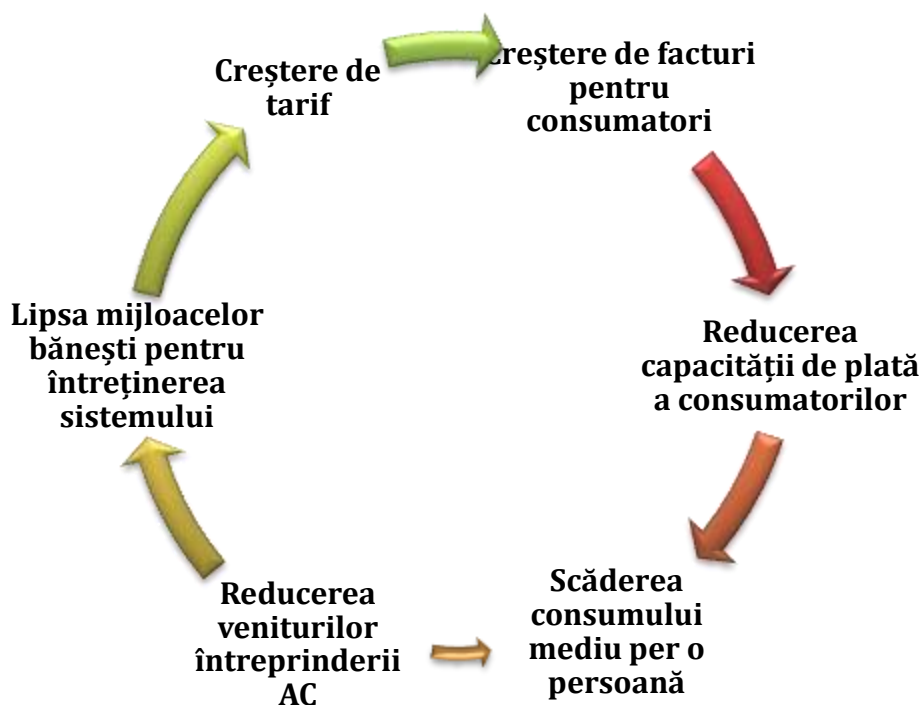
- *Neacoperirea cheltuielilor de tariful pentru serviciul de alimentare cu apă pentru perioada 2011-2013 a dus la un venit de oportunitate (ratat) de 514,5mii lei;*
- + *Pentru serviciul de canalizare în anii 2011- 2013 tariful a fost mai mare comparativ cu cheltuielile;*

În situația în care tariful pentru serviciul de canalizare este mai mare comparativ cu cheltuielile, este necesar de a identifica dacă cheltuielile efective includ absolut toate lucrările necesare de a întreține sistemul la nivelul normativelor în vigoare. În anumite situații întreprinderea neavând suficiente mijloace financiare renunță la executarea anumitor lucrări de întreținere.

Pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare este extrem de important identificarea tarifului care va fi suportabil de populație și în același timp va acoperi costurile necesare întreținerii sistemelor la nivelul standardelor cerute de normativelor în vigoare. În **Figura 15** se prezintă schematic cercul cauză-efect în situația în care se aplică un tarif insuportabil pentru consumatori.

Tariful mare, insuportabil pentru consumatori, duce la creșteri de facturi, ceea ce reduce capacitățile de plată a consumatorilor și respectiv scade consumul mediu per o persoană. Scăderea volumelor duce la reducerea veniturilor întreprinderii apă-canal. Scăderea veniturilor duce la lipsa mijloacelor bănești a întreprinderii apă-canal pentru întreținerea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare. Lipsa mijloacelor bănești duce la necesitatea de creștere a tarifelor.

Figura 15. Cercul relațiilor cauză-efect privind aplicarea unui tarif insuportabil pentru consumatori.



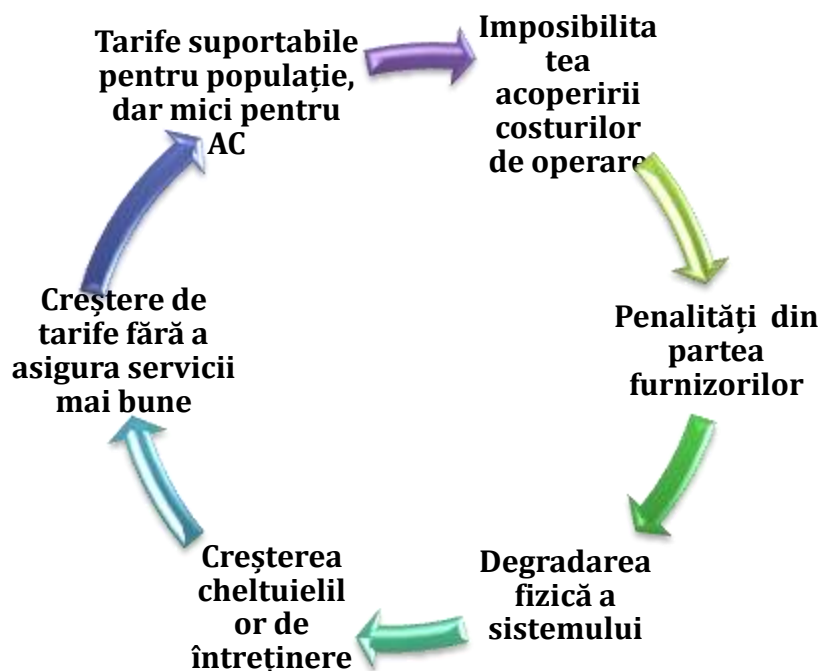
Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

În același timp, tarifele suportabile pentru populație, dar prea mici pentru a întreține sistemele nu este o situație bună pentru durabilitatea sistemelor ingineresti. În *Figura 16* se prezintă schematic cercul cauză-efect în situația în care se aplică un tarif suportabil pentru consumatori, dar mic pentru a întreține sistemul.

Tariful mic, suportabil pentru consumatori, duce la imposibilitatea acoperirii cheltuielilor operaționale necesare pentru întreținerea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare. Imposibilitatea de a acoperi cheltuielile înseamnă penalități din partea furnizorilor. Dacă nu se execută la timp lucrările de întreținere în proporții necesare de calitate și cantitate, sistemele degradează fizic. Sistemele uzate și degradate necesită cheltuieli esențiale pentru o funcționare în limita normativelor în vigoare. Cheltuielile mai mari necesită tarife mai mari.

Echilibrul dintre tarif suportabil pentru consumatori și tarif suficient de mare pentru întreținerea adecvată a sistemului este extrem de important.

Figura 16. Cercul relațiilor cauză- efect în cazul tarifelor suportabile pentru populație, dar mici pentru întreținerea sistemelor conform normativelor în vigoare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting”

La momentul aprobării tarifului, în baza tarifului mediu calculat și a volumelor de servicii apă facturate pe categorii, se aprobă tarifele diferențiate pe categorii de consumatori (populație, instituții bugetare și agenți economici). La momentul aprobării tarifului în 2006, efectiv s-a utilizat datele din anul 2005 referitor la volumul de apă facturat. Astfel în 2005 ponderea volumului de apă facturată efectiv la categoria de consumatori *alții decât populația* a constituit 9,2%, iar în tarif a fost previzionat 7,2%.

În calculul tarifului pentru 2006 volumul de apă facturat pentru *alte categorii de consumatori* a constituit 7,2% din totalul volumul de apă facturată previzionată. Efectiv în anul 2013 ponderea volumului de apă facturată *pentru alte categorii de consumatori* a fost de 10,7%, în 2012 -10% și în 2011- 11,3%. Aceasta înseamnă că la momentul de aprobare a tarifului s-au stabilit tarife în baza unui anumit raport dintre volumele facturate pentru populație și alte categorii. În anii 2011, 2012 și 2013 această pondere efectivă nu mai este la fel cu cea previzionată și respectiv tarifele pe categorii de consumatori nu mai reflectă realitatea în raport cu volumele facturate. Aceasta face necesară studiul a două tipuri de tarife: tariful mediu aprobat și tariful mediu efectiv.

Compararea valorii tarifului mediu apă efectiv, cu tariful mediu aprobat, a identificat faptul că tariful aprobat este mai mic comparativ cu cel efectiv: în 2011 cu 0,72lei/m³, în 2012 cu 0,57lei/m³ și cu 0,82lei/m³ în 2013. Acest fenomen este cauzat de faptul că a crescut volumul de apă facturat efectiv *pentru agenți economici și instituții bugetare* comparativ cu volumul planificat la momentul aprobării tarifului pentru această categorie de consumatori.

+ *Tariful mediu efectiv pentru serviciul de alimentare cu apă este mai mare comparativ cu tariful mediu aprobat în perioada 2011-2013;*

- *Aspectul pozitiv specificat anterior poate să nu fie cauzat de anumite performanțe esențiale. Neactualizarea tarifului din 2006 poate fi motivul de bază datorită căruia tariful efectiv este mai mare comparativ cu cel aprobat.*

Tabelul 23. Tariful mediu aprobat în comparație cu tariful mediu efectiv.

Denumirea indicatorului	Unitate de măsură	2011	2012	2013
APĂ				
Tariful mediu efectiv	lei/m ³	11,42	11,27	11,52
Tariful mediu aprobat	lei/m ³	10,70	10,70	10,70
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m ³	0,72	0,57	0,82
CANALIZARE				
Tariful mediu efectiv	lei/m ³	14,70	14,92	14,85
Tariful mediu aprobat	lei/m ³	9,20	9,20	9,20
Diferența dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m ³	5,50	5,72	5,65

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

Pentru serviciul de canalizare, ca și în cazul serviciului de alimentare cu apă, tariful mediu efectiv este mai mare comparativ cu cel aprobat cu 5,5lei/m³ în 2011, cu 5,72lei/m³ în 2012 și cu 5,65lei/m³ în 2013.

+ Tariful mediu efectiv pentru serviciul de canalizare este cu mult mai mare comparativ cu tariful mediu aprobat în perioada 2011-2013;

- Aspectul pozitiv specificat anterior poate să nu fie cauzat de anumite performanțe esențiale. Neactualizarea tarifului din 2006 poate fi motivul de bază datorită căruia tariful efectiv este mai mare comparativ cu cel aprobat.

Gradul de suportabilitate a tarifului pentru serviciul de alimentare cu apă și canalizare este un indicator extrem de important în estimarea capacității de plată a consumatorilor. Conform capitolului VI al „Strategiei de alimentare cu apă și sanitație (2014-2028)”, aprobată prin HG nr. 199 din 20 martie 2014, „La stabilirea tarifelor serviciilor de alimentare cu apă și sanitație, se va lua în considerare capacitatea de plată a consumatorilor, cu un reper de 3-5% din venitul mediu al unei gospodării”

Tabelul 24. Gradul de suportabilitate a tarifului (tarife aprobate, consum efectiv)

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apă	lei/m ³	9,2	9,2
Tarif aprobat canalizare	lei/m ³	6,8	X
Venit mediu urban trimestrul I 2014	lei/pers/luna	2016,8	2016,8
Venit mediu quintila I (urban), 2013	lei/pers/luna	962,8	962,8
Consum mediu existent	litri/pers/zi	42,6	42,6
Factura lunara medie persoana	lei	20	12
Gradul de suportabilitate consum existent	%	1,0%	0,6%
Gradul de suportabilitate consum existent (quintila I)	%	2,1%	1,2%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni și statistica.md

În Tabelul 24 se prezintă calculul gradului de suportabilitate a tarifului pentru consumatorii din or. Criuleni. Deoarece în Criuleni există consumatori cu case la curte, care nu sunt racordați la sistemul centralizat de canalizare, abonații s-au clasificat în cei ce beneficiază numai de serviciu de alimentare cu apă și cei ce beneficiază de serviciul de alimentare cu apă și canalizare.

Din Tabelul 24 se observă faptul că pentru abonații *populația*, consumatori numai a serviciului apă și consumatorii serviciului apă și canalizare, **gradului de suportabilitate nu a depășit pragul de 3%**. Această metodă de calcul a suportabilității tarifului se bazează pe consumul real de servicii (factură este calculată în mediu pentru 42,6l/per/zi).

Această metodă în cazul R.Moldova, unde sub pragul sărăciei sunt peste 20% din populație (sursa: Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova), nu reflectă gradul real de suportabilitate al tarifului. Pentru această grupă a populației, venitul este mult mai mic comparativ cu valoarea medie.

În acest scop s-au studiat veniturile în mediul urban pe quintile, (quintila - este una din cele patru valori ce divizează seria de frecvențe în cinci părți egale, astfel încât, primele 20% (quintila I) reprezintă populația cu cele mai mici venituri/ cheltuieli, iar ultimele 20% (quintila V) cu cele mai mari venituri/ cheltuieli¹³. Astfel în anul 2013 quintila I a înregistrat un venit cu valoarea de 962,8 lei/persoană/lună. Pentru această categorie gradul de suportabilitate, în condițiile consumului existent, este de 2,1% și respectiv 1,2%.

Consumul efectiv înregistrat în orașul Criuleni, este mult sub valoarea medie a *unui consum decent*. Pentru calculul valorii reale a suportabilității tarifului, vom preziona un consum echivalent cu 125l/per/zi, care este o medie de consum în țările dezvoltate, și vom aplica costul efectiv a 1m³ de apă în valoare de 12,86lei/m³ și pentru canalizare 13,64lei/m³. Tabelul 25.

Tabelul 25. Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)

Denumirea indicatorului	um	apa canalizare	și apa
Costul apă	lei/m ³	12,86	12,86
Costul canalizare	lei/m ³	13,64	X
Venit mediu urban trimestrul I 2014	lei/pers/luna	2016,8	2016,8
Venit mediu quintila I (urban), 2013	lei/pers/luna	962,8	962,8
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	99,4	48,2
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (media urban)	%	4,9%	2,4%
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi (quintila I urban)	%	10,3%	5,0%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni și statistica.md

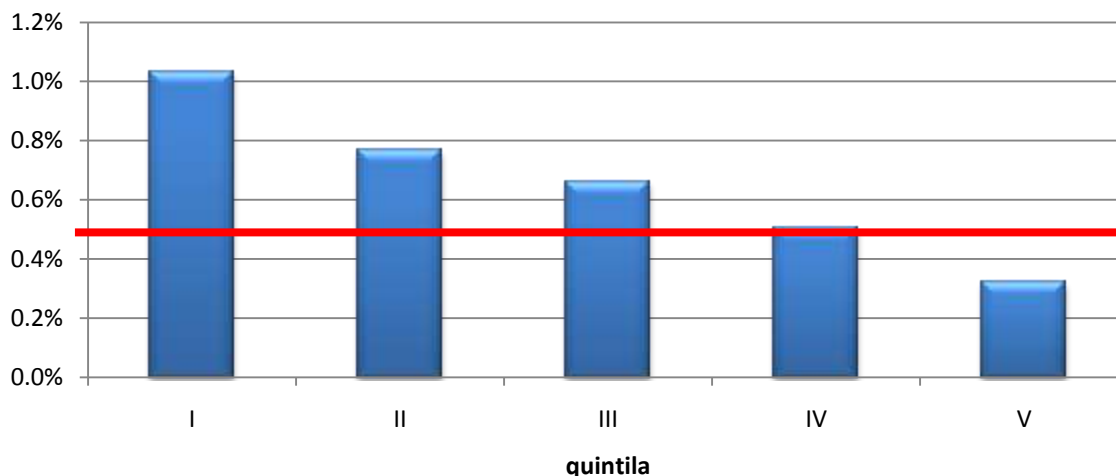
În această situație factura medie lună per o persoană, pentru serviciile apă și canalizare, va fi de 99,4lei/lună, iar **gradul de suportabilitate va fi de 4,9%**.

Pentru situația consumatorilor numai a serviciului apă gradul de suportabilitate va fi de 2,4%, este necesar de menționat faptul că gradul de suportabilitate este estimat numai pentru serviciul de apă. În situația în care acești consumatori se vor conecta și la serviciul de canalizare indicatorul va crește vertiginos. Pentru consumatorii cu venituri mici gradul de suportabilitate a rezultat 10,3% pentru consumatorii apă și canalizare și 5,0% pentru consumatorii apă.

Pentru un consum estimat de 125litri/persoană/zi și costurile efective ale serviciilor gradul de suportabilitate plafon aprobat la nivel național este depășit.

¹³ www.statistica.md

Figura 17. Gradul de suportabilitate pe quintile apă și canalizare (costuri efective, consum 125l/p/zi)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” în baza datelor prezentate de ÎM „Comunservice” Criuleni și statistica.md

Pentru valorile medii ale veniturilor gradul de suportabilitate este depășit, dar dacă analizăm veniturile în mediul urban pe quintile se identifică faptul că numai pentru quintila V (cu cele mai mari venituri) costurile pentru serviciile apă și canalizare cu condiția unui consum de 125litri/persoană/zi, sunt suportabile. (Figura 17)

3.1.3.4 Concurenți locali

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

Deși Întreprinderea nu are concurenți direcți pe teritoriul deservit, *în calitate de concurenți indirecti apar consumatorii acesteia, care dispun, pe lângă bransamentul la sistemul centralizat de alimentare cu apă, de surse proprii de apă.*

3.1.3.5 Furnizorii și politica de lucru cu aceștia

Principalii furnizori cu care lucrează Întreprinderea sunt:

Tabelul 26. Principalii furnizori ai Întreprinderii

Denumirea furnizorului	Produsele / serviciile furnizate	2011	2012	2013
RED Union Fenosa	energia electrică	16%	18%	17%
Apa-Canal Dubăsari	primirea apelor reziduale	12%	9%	13%
Goiana Petrol SRL	combustibil	3%	3%	2%
Alții		69%	70%	68%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

Cu furnizorii indicați, Întreprinderea are încheiate contracte de colaborare.

Politica de lucru cu furnizorii este diferită de la caz la caz. În cazul furnizorilor de energie electrică, nu există posibilitatea de înlocuire a furnizorilor deoarece ei sunt unici în zona respectivă, iar conform acordului semnat între Primăria orașului Criuleni și SA Red Nord-Vest, la fel și Apă-Canal Dubăsari.

În cazul celorlalți furnizori, Întreprinderea mai întâi studiază piața după preț/calitate și după termenul de achitare și mai apoi decide cu care furnizor să colaboreze.

3.1.4 Analiza procesului de management

3.1.4.1 Planificarea strategică

Elemente de planificare strategică

În general, planificarea strategică este definită drept un proces sistematic continuu în care se iau decizii privind rezultatele planificate, felul cum vor fi acestea obținute, precum și modalitatea de monitorizare și analiză a acestora.

Având în vedere că, la nivelul firmei sunt implicate subsistemele componente pentru menținerea coerenței interactive la nivel a viziunii strategice prin ciclul adecvat al planificării strategice; prin capacitatea strategică a entității și nu în ultimul rând prin comportamentul financiar. Procesul de planificare strategică este un proces complex și conține câteva etape majore, precum stabilirea misiunii, viziunii, scopurilor întreprinderii; elaborarea strategiei, planurilor strategice și anuale de dezvoltare pentru atingerea scopurilor prestabilite; monitorizarea și controlul strategiei. În scopul diagnosticării se vor analiza aspectele de planificare strategică în cadrul întreprinderii prin prisma prezenței anumitor elemente ale acesteia, și, ulterior, se vor detalia recomandările care vor parveni în rezultatul analizei în cadrul Planului de îmbunătățire pentru ÎM “Comunservice” Criuleni.

Astfel, formal, elementele de bază ale misiunii întreprinderii sunt prezente în Statutul ÎM “Comunservice” Criuleni, conform căruia sunt stabilite scopurile și genurile de activitate abordate prin prisma misiunii entității, care rezidă în realizarea intereselor sociale și economice ale colectivului de muncă potrivit capacităților de producție, financiare, patrimoniale și manageriale disponibile.

Următorul tabel indică anumite elemente ale planificării strategice la întreprindere:

Tabelul 27. Elemente de planificare strategică la întreprindere

Denumire element	Forma în care există în prezent	Responsabil elaborare	de	Documente în care este reflectat	Sensibilizarea (cine cunoaște existența acestui element strategic)
Viziune, misiune, obiective	Viziunea nu este formalizată. Informal - misiunea parțial există. Obiective stabilite conform priorităților serviciilor prestate.	Fondatorul, Directorul, Inginerul șef,		Statut,	Consiliul orășenesc Criuleni, Administrația ÎMCC, Angajații, Populația.
Scopuri strategice (pentru perioada >1 an) și anuale, Strategii	Scopurile strategice nu sunt formalizate. Scopurile anuale - slab formalizate. Strategii nu sunt elaborate.	Directorul, Administrația		Se procedează fără un plan formalizat	Administrația, angajați
Planuri de dezvoltare (pentru perioada >1 an) și anuale	Planuri de dezvoltare pe termen lung nu există.	Directorul, TESA responsabili sectoare		Se procedează fără un plan formalizat	Administrația, angajați
Sistemul de control și monitorizare	Sub formă de evidență operațională. Sub formă de rapoarte economico-financiare interne. În formă grafică ce reflectă evoluția în dinamică reală.	Inginerul șef, Directorul, Contabilul șef		Rapoarte statistice. Note informative cu privire la alimentarea cu apă și evacuarea apelor uzate. Structura costului serviciilor și cheltuielilor perioadei pe conturi contabile	Administrația, manageriatul

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

Prin analiza informației conținută în tabelul de mai sus, se remarcă că deși manageriatul entității nu este implicat și dedicat procesului de planificare strategică, sarcina formulării strategice este atinsă de prezența anumitor elemente de planificare care se identifică cu cea strategică. Inițiativele formulării strategice sunt practic neformalizate, opțiunile strategice cheie sunt stabilite prin planuri logice și cronologice "native" parcurse an de an, conturate în jurul acordării serviciilor de bază (apă-canalizare). Deciziile, mai degrabă decât "strategiile" sunt luate pe măsura apariției lor, având în spatele procedurii ani de experiență a personalului TESA existent în cadrul întreprinderii.

Activitatea de planificare a acțiunilor nu este formalizată și documentată și se adresează activităților operaționale imediate și curente. Analiza activităților ce stau la baza portofoliului activității entității, cu precădere, analiza echipelor/echipei responsabile de elaborarea și aprobarea acțiunilor ne sugerează ideea, aproape clasică, pentru mediul autohton a modalității de formulare strategică **de sus în jos**. Acestui tip îi este caracteristică următoarea trăsătură: implicarea directă a unui număr mic de

manageri și specialiști în procesul formulării strategiei sau planului/activităților strategice și prezența aspectului subiectiv, dictat de mediul formulării strategice, care reflectă judecata responsabilului despre cum este mai bine să se atingă un obiectiv.

În scopul funcționării potrivit scopului și misiunii entitatea diagnosticată este pusă în situația desfășurării activității operaționale la limita resurselor disponibile. Astfel elementele de planificare strategică, schimbările și acțiunile deja întreprinse, reflectă necesitatea abordării managementului schimbării. Cele mai stringente acțiuni se referă la:

- ↳ Modernizarea tehnicii implicate în procesele operaționale, inclusiv mijloacele de transport, indiferent de sector;
- ↳ Extinderea rețelei de canalizare, deoarece din aproximativ 2700 de gospodării doar 116 sunt conectate;
- ↳ Modernizarea pompelor în stațiile de pompare (2 din 3 pompe au fost modernizate);

Monitorizarea și controlul strategic în cadrul întreprinderii se reflectă sub forma controlului îndeplinirii activităților și acțiunilor curente, acțiuni monitorizate și supravegheate de manageriat. Activitatea de control este asigurată și prin urmărirea evoluției unor indicatori pentru activitățile de alimentare cu apă și a evacuării apelor uzate. În cadrul întreprinderii, departamentul de contabilitate elaborează/calculează anumiți indicatori cu privire la activitățile sus menționate, prezentând note informative respective. Conform acestor documente sunt urmăriți indicatorii ce țin de veniturile și cheltuielile, activităților de bază prezentați anual pentru o perioadă de 3 ani (Anexa 4).

Alte aspecte specifice privind activitatea și managementul ÎM "Comunservice" Criuleni sunt lipsa consiliului de administrare în cadrul entității, lipsa acestui organ fiind justificată de administrația curentă prin motive obiective, cum ar fi mărimea întreprinderii și caracterul strategic al obiectului activității entității din regiune.

Informarea muncitorilor și specialiștilor entității cu privire cu planul de acțiuni, cu modificările survenite la nivel general sau de secție/sector, oricare ar fi natura informației, este efectuată prin intermediul ședințelor săptămânal planificate cu administrația entității, și a ședințelor operative zilnice responsabilitate delegată inginerului șef și maiștrilor subdiviziunilor. În continuare informația este transmisă de către superiorii sectoarelor membrilor (specialiști și muncitori). Sarcinile efective sunt delegate prin comunicare verbală directă, de cele mai multe ori, informală, prin responsabilii sectoarelor, după ședințele operative sau volantele planificate săptămânal, pe parcursul zilei de muncă, se menține legătura cu personalul administrativ, responsabil la nivel decizional prin intermediul telefonului, și după necesitate se practică prezentarea, inspecția și luarea deciziilor în teren. Sensibilizarea angajaților cu privire la atingerea scopului și obiectivelor este reflectată și în regulamentul cu privire la premiarea salariaților, cointeresarea materială fiind una dintre strategiile HR cele mai eficiente și funcționabile.

Necăutând la rolul strategic al entității în regiune, la experiență, tradiție și la logica acțiunilor întreprinse de către personalul angajat, rezultatele activităților de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate se soldează cu pierderi, ani la rând.

Unul dintre obiectivele de bază a entității rezultă în formarea unui consumator onest, educat prin prisma responsabilităților și socialului, care ar duce direct la respectarea misiunii întreprinderii. În acest sens, în cadrul întreprinderii sunt recepționate solicitările prin telefon și personal de către secretarul ÎM, sunt planificate ore de primire a consumatorilor de către directorul entității, zilnic de la 8⁰⁰ – 9⁰⁰, fiind de asemenea disponibil și inginerul șef pentru consultații ce țin direct de competențele tehnice.

În continuare se prezintă informații asociate cu privire la obiectivele entității, care păstrează o direcție comună, de asigurare a funcționării serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a or. Criuleni, unele dintre ele cu caracter mai izolat dictat de specificul entității.

Tipuri de obiective strategice

Sunt careva aspect benefice care s-au soldat datorită planificării eficiente în cadrul întreprinderii în ultimii 3 ani de activitate, acestea sunt prezentate după cum urmează:

Tabelul 28. Obiectivele strategice ale ÎM "Comunservice" Criuleni

Obiective preconizate	Stare	Indicator
Modificarea tarifului la apă	realizat	2006,
Micșorarea pierderilor la apă	realizat	2001, trebuie de actualizat, necesită finanțare suplimentară
Elaborarea documentației interne (Regulamente, fișe de post)	realizat parțial	Regulament intern elaborat, contract colectiv de muncă înregistrat la Inspectia Muncii, fișe de post elaborate pentru muncitori calificați (3 fișe)
Stabilirea sistemului de premiere a angajaților	realizat parțial	Regulamentele cu privire la Premiarea salariiților; al plăților suplimentare anuale; a recompensei lunare pentru vechime în muncă, se aplică cuantumul minim de la 900 la 1100 lei
Înlocuirea/Reparația mijloacelor fixe	în proces foarte lent	După posibilitatea finanțării/necesitate
Optimizarea procedurii de lucru cu consumatorii	În proces	Simplificarea procedurii, optimizarea componentelor procedurii elementului, Introducerea elementelor cu caracter informativ pentru consumatori/consumatori
Automatizarea evidenței la întreprindere	realizat	Instalarea 1 C

Astfel, la întreprindere se observă că există obiective complexe, pe diverse aspecte ale activității (lucru cu consumatorii, tehnice, procese interne, financiare), însă nu există elaborat un plan strategic cu opțiuni strategice cheie stabilite, care ar permite, totodată managementului entității o flexibilitate mai mare în ajustarea la schimbările mediului. Viziunea neformulată a întreprinderii coincide cu funcțiile de bază și scopul fondării întreprinderii dar libertatea de acționare "neîngrădită" de o procedură de planificare strategică nu face activitatea unei întreprinderi mai eficientă și nici nu justifică raționalitatea activității la justa valoare. În urma analizei se vede că, aspectele planificării temporale se referă la perioade cel mult de un an de zile și mai puțin, fapt ce permite îndeplinirea activităților planificate prin prisma unor circumstanțe particulare, cu dominantă centrată pe cel mult o poziție, alte inițiative fiind considerate ca procese pasibile de continuat pentru alte perioade, viitoare, care vor depinde de alte dominante, dintre care: disponibilitățile financiare, dotarea corespunzătoare tehnică/materială, cadre calificate.

Responsabilități în planificarea strategică

Planificarea strategică a activității este obligațiunea nemijlocită a manageriatului entității format din Directorul întreprinderii și inginerul șef. Activitatea de planificare strategică este determinată de specificul de luare a deciziilor în cadrul Întreprinderii. Astfel, în unele situații, pentru stabilirea sarcinilor pentru perioada sau anul curent sunt implicați Șefii de sector, care au o anumită libertate în luarea deciziilor, pentru fiecare sector separat, după care, în situații mai deosebite conținutul este coordonat cu inginerul șef și apoi aprobat de către Directorul întreprinderii.

Cu referire la timpul pe care îl alocă manageriatul întreprinderii pentru planificarea strategică, se pot ilustra următoarele:

- majoritatea timpului este utilizată pentru planificarea operațională și rezolvarea problemelor curente, zilnic, ședințele operative de dimineață; audiența zilnică pentru consumatori, 1 oră minim; ședințele săptămânale cu personalul TESA și muncitorii calificați, după caz, al entității; conform necesităților asistarea telefonică în rezolvarea unor deficiențe manageriale sau probleme sau chiar prezența personală în teren.
- planificării strategice îi revine timp limitat, de obicei, planurile cu privire la activitatea în perspectivă, chiar și cu privire la desfășurarea continuă a activității curente sunt elaborate și coordonate de către inginerul șef și responsabili de subdiviziuni, în cazuri severe (situații excepționale) coordonate și aprobate de directorul întreprinderii.

Planificarea investițiilor la întreprindere

Procesul de planificare investițională la întreprindere, racordat la politicile generale poate fi reprezentat sub forma următoarelor două aspecte:

- Investițiile interne cu alocarea capitalurilor pentru achiziția de active materiale și nemateriale pentru dezvoltarea și perfecționarea aparatului productiv și pentru realizarea cât mai eficientă a serviciilor întreprinderii sunt aprobate și efectuate de către fondator. Păstrarea poziției concurențiale nu este afectată direct, din moment ce ÎM "Comunservice" Criuleni este unică în teritoriu, dar o dezvoltare durabilă presupune eforturi din partea firmei pentru investiții în specializarea personalului și îndeosebi în modernizarea tehnologiilor de producție și a rețelelor de distribuție, colectare etc, proces în curs de implementare în cadrul entității. Schimbarea inevitabilă este dictată de mediul extern, impusă prin Legislație și monitorizată pe parcursul implementării de o entitate terță, Asociația Apele Moldovei.
- Investițiile externe constau în plasamente de capital pentru creșterea participării financiare la formarea capitalurilor (propriei sau împrumutate) ale altor societăți. Strategia folosirii acestui tip de investiții o reprezintă diversificarea activității. Investițiile externe, cunoscute și sub denumirea de investiții financiare pun în evidență mai bine conceptul de portofoliu de proiecte de investiții care caracterizează activitatea investițională a unei întreprinderi, în ansamblul ei.

Investițiile interne efectuate pe perioadele precedente sunt modeste, condiționate în fond de disponibilitățile financiare foarte reduse și atitudinea fondatorului față de activitatea desfășurată de către entitate, astfel Primăria Criuleni fiind responsabilă direct de această activitate. Din cauza unui rezultat financiar nefavorabil, înregistrat ani la rând, statutul de persoană juridică cu autonomie financiară nu are nici un rol.

ÎM "Comunservice" Criuleni nu este antrenată în procesul de atragere a investițiilor la moment. A existat o încercare care a privit atragerea unor fonduri pentru sectorul de Canalizare, care s-au soldat cu aviz nefavorabil, din motivul banal, că apele uzate sunt recepționate de către Direcția de aprovizionare și canalizare a orașului Dubăsari, poziționat geografic în zona de conflict, controlată de administrația Autoproclamatei republici Transnistrene.

Până la această etapă s-a realizat următoarele activități ce comportă caracter investițional:

- Au fost modernizate 2 pompe din 3 funcționabile la stațiile de pompare;
- Și alte activități ce rezidă în acțiuni de reparații curente ale traseelor și altor "zone de conflict", apărute în activitatea operațională, în scopul asigurării activității decât pe post investițional.

Concluzii

- + Este apreciat pozitiv faptul că ÎMCC are formată o echipă de profesioniști, conștienți de rolul strategic al agentului economic în zonă, care asigură funcționarea conform misiunii prevăzute în statutul entității, în pofida nerealizării intereselor economice.

- + Focusarea obiectivelor privitor la activitatea curentă și monitorizarea îndeplinirii activităților operaționale. Concentrarea resurselor disponibile limitate către satisfacerea nevoilor consumatorilor și implicarea echipei manageriale activ în desfășurarea activității operaționale.
- + Elaborarea Notelor Informative cu privire la veniturile și cheltuielile separate pentru activitatea de alimentare cu apă și de evacuare a apelor uzate pentru ultimii 3 ani, permit urmărirea în dinamică a unor indicatori de bază, valoarea cărora poate fi recunoscută drept categorie strategică în luarea unor decizii viitoare dacă nu adoptare a unor direcții strategice privind activitatea următoarelor perioade.
- Lipsa unei analize a cauzelor obiective a pierderilor financiare pentru ultimii ani.
- Lipsa unui plan al activităților operaționale.
- + Planificarea strategică la ÎMCC nu este formalizată sub nici o formă. Și nu există un careva document – plan de dezvoltare (cel puțin anual), unde ar trebui să fie indicate atât obiectivele strategice (în total pe întreprindere, cât și pe toate sectoarele separat), și indicatori de îndeplinirea acestora. În continuare, pentru fiecare sector aparte ar trebui să se elaboreze planuri operaționale (anuale).
- + Nu există aprobat cel puțin Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare a or. Criuleni la nivel de întreprindere.
- + Implicarea activă și intensă a Fondatorului în activitatea generală a entității, care ar putea fi consolidate în activitatea de planificare strategică, în rezultatul unei delegări eficiente.
- +/- Nu există o urmărire a oportunităților investiționale. Proiectele investiționale au mai degrabă un caracter accidental din cauza lipsei de mijloace bănești, și sunt contractate în situații limită, fiind imposibil desfășurarea activității în condițiile existente. Cu toate acestea, se urmărește regulat controlul îndeplinirii lucrărilor preconizate. Atitudinea neutră a Fondatorului în problemele de această natură este descurajatoare.

3.1.4.2 Structura organizatorică

Din perspectiva managementului organizarea reprezintă mijlocul prin care se ajunge la destinația stabilită. Procesul de organizare, direct este responsabil de stabilirea, gruparea și structurarea activităților. Astfel, conform statelor de personal (Anexa 5), distingem Funcții la sediul central și alte Diviziuni funcționale (administrația, baza, apeduct, canalizare, amenajarea teritoriului, autotransport). Organizarea și funcționarea Întreprinderii este orientată spre realizarea obiectivelor operaționale, în sens că fiecare componentă sau acțiune organizatorică să corespundă cerințelor de activitate a Întreprinderii.

Conform structurii identificăm:

1. structura de conducere (aparatură administrativă) – *tip funcțional* (top managementul, serviciu personal, contabilitate, secretar, inginer-șef), care se supun nemijlocit Directorului și
2. structura de producție – *operațională* (sectoarele Apeduct și Canalizare, Amenajarea Orașului, Sector mecanic, Autotransport și Baza) care se supun Inginerului-șef.

Per general, la capitolul de structură organizatorică a întreprinderii putem reflecta următoarele:

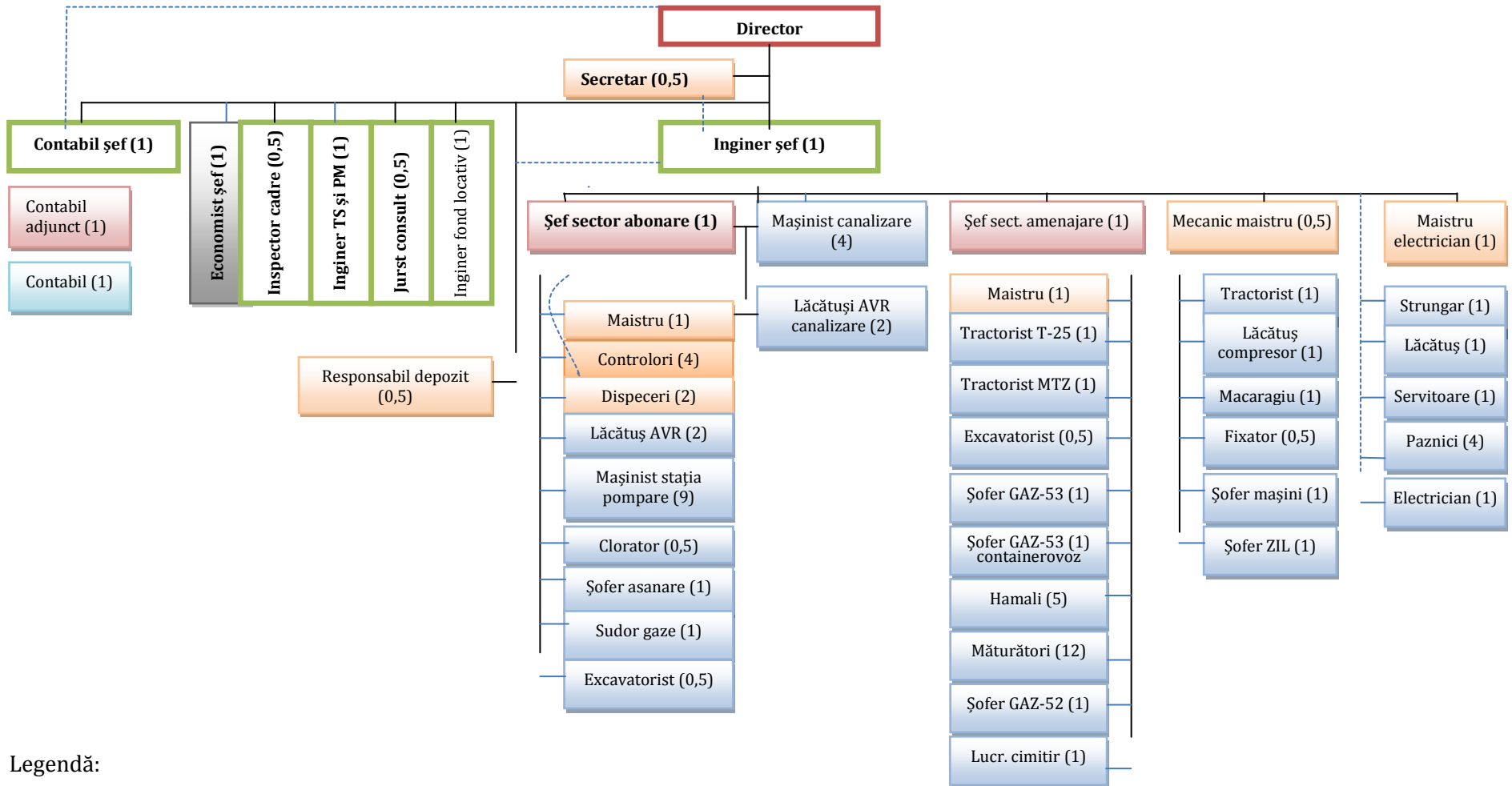
- ✍ Organigrama reflectă funcțiile din cadrul întreprinderii în număr de 79 posturi distribuite după principiul de organizare funcțional – în sectoare după domenii de activitate, în baza Statelor de personal a ÎM "Comunservice" Criuleni pentru 2012, aprobate prin decizia Consiliului local nr. 1/14 din 6.03.2012.
- ✍ Conform anexei nr. 6, numărul scriptic (efectiv) al personalului în cadrul întreprinderii în septembrie 2014, atinge 51 persoane (Anexa 6).
- ✍ În afara autorității formale, titularii posturilor dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiență de care dispune o persoană.

- ✍ Diferența dintre numărul efectiv de personal și cel aprobat este nivelat de cumulările de funcții între angajații actuali.

Analiza în continuare a fiecărui sector separat, ne va permite ajungem la concluziile logice care au precedat acest fenomen. Analiza se va efectua în baza anexelor 5 și 6.

- ✍ Raportul funcțiilor de conducere (manageriale și administrative) față de funcțiile de execuție, efectiv: conducere – 15 posturi/11 persoane, în raport cu celelalte categorii de angajați 68/41 persoane. Astfel pentru funcțiile manageriale și administrative sunt cumulate 4 posturi, iar pentru posturile operaționale sunt cumulate interior 27 posturi. Funcția Economistului șef fiind vacantă. Analiza documentelor a depistat cumulări de funcții duble integrale, fără a fi încălcate prevederile art. 56 alin. (2) al Codului Muncii, când salariatul are dreptul să încheie contracte individuale de muncă, concomitent, (munca prin cumul), dacă acest lucru nu este interzis de legislația în vigoare. Conform legii, munca prin cumul reprezintă îndeplinirea de către salariat, pe lângă munca de bază, a unei alte munci, permanente sau temporare, în afara orelor de program, în temeiul unui contract individual de muncă distinct, atât în cadrul aceleiași unități, cât și în alte unități. Pe de altă parte, Codul Muncii operează și cu noțiunea de cumulare a profesiilor (funcțiilor), stabilind la art. 156 alin. (1) că salariații care, în afară de munca lor de bază, stipulată în contractul individual de muncă, îndeplinesc la aceeași unitate o muncă suplimentară într-o altă profesie (funcție) sau obligațiile de muncă ale unui salariat temporar absent, fără a fi scutiți de munca lor de bază (în limitele duratei normale a timpului de muncă), li se plătește un spor pentru cumularea de profesii (funcții) sau pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă ale salariatului temporar. În baza datelor Raportului financiar M3 "Câștigurile salariale și costul forței de muncă" pe perioadele 2011, 2012, 2013, numărul mediu scriptic al angajaților este de 53 persoane, lipsind o argumentare logică a aprobării unor state de personal cu un număr eronat de mare. Or, din start, acest lucru constituie o strategie sau o politică a manageriatului privind stimularea materială a angajaților, politica de salarizare presupunând salarii la limita minimală.
- ✍ Sectorul apeduct are aprobate 23 posturi totale, inclusiv 3 administrative (șef de sector, șef secție abonare și maistrul) față de 16 titulari. Funcțiile de maistru și șef sector sunt cumulate; 4 posturi de controlori sunt ocupate de 3 titulari; 9 funcții de mașiniști la stațiile de pompare sunt ocupate de 7 titulari. Șoferii încadrați în procesele operaționale ale întreprinderii deserveșc tot parcul de automobile, îndeplinind sarcinile de lucru migrând de la sector la sector, la fel se deserveșc și tractoarele.
- ✍ Sectorul Canalizare are planificate 6 posturi: 4 mașiniști și 2 lăcătuși, de facto fiind 2 angajați pe post de mașiniști, care cumulează funcții interne (un mașinist ocupă postul de mecanic șef (0,5), fiind responsabil de gestionarea întreg parcului de transport, alt mașinist ocupă postul de electrician în cadrul întreprinderii (total în întreprindere sunt aprobate 2 state de electrician)).
- ✍ Sectorul Amenajare are aprobate 25,5 state în comparație cu 16 titulari. 2 posturi manageriale; pe post de hamal sunt angajate 6 persoane în comparație cu 5 posturi planificate; 7 măturători împart sarcina a 12 calculați.
- ✍ Clasificarea funcțiilor pe tipuri de activități: funcții pe activitatea organizatorică și de control – 11 persoane (administrativ inclusiv inginerul șef, contabilitate, cadre, abonare și alte 6 posturi specializate), funcții pe activitatea de bază (apeduct și canalizare)– 30 planificate sau per total activități operaționale conform efectivului actual – 17 implicați în activitatea operațională directă, la care logic se atribuie și 6 șoferi și tractoriști și 3 administrative; funcții pe activitatea de deservire –3 de facto, față de 8 planificați (sector auxiliar), inclusiv vacant 1 post din categoria celor administrative, Economist șef.
- ✍ Posturile prezentate în structură cu unitățile respective în structura lor internă prezintă un dezacord cu indicațiile elaborate, coordonate și aprobate ca ramurale cu aportul Asociației "Moldova Apă-Canal cu privire la stabilirea normelor de personal și deservirea de către aceștia a echipamentelor din dotare.

Din punct de vedere organizațional, ÎM "Comunservice" Criuleni este constituită după modelul de mai jos:



Legendă:

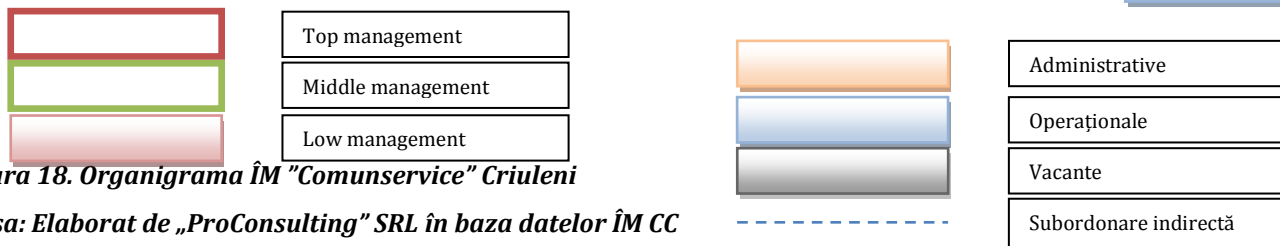


Figura 18. Organigrama ÎM "Comunservice" Criuleni

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

Structura funcțională

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.

Administrarea ÎMCC este efectuată în conformitate cu statului ei de către conducătorul acesteia pe care îl numește și eliberează din funcție prin dispoziție Primarul orașului, conform Legii nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală. Actualul administrator este numit în calitate de administrator al entității date prin Dispoziția Fondatorului din 10.08.2007 nr 112, Cu privire la cadre. În componența structurii administrative intră următoarele funcții:

Tabelul 29. Funcțiile și responsabilitățile administrative

Funcție	Unități		Responsabilități (practiciile întreprinderii/conform fișelor de post)	Subordonare
	Posturi	Titulari		
Aparatul administrativ				
Director (2007 în post)	1	1	administrarea întreprinderii (strategică și operațională) gestiunea relațiilor cu Primăria și Consiliul Orășenesc elaborarea propunerilor de dezvoltare responsabil modificări în statutul ÎMCC	Primarul orașului
Inginer șef	1	1	elaborarea planului de măsuri cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor prestate; elaborarea propunerilor de dezvoltare și gestiune a sectoarelor de producere; elaborare și coordonare a fișelor postului gestiunea, controlul securității muncii la întreprindere asigurarea funcționării eficiente a echipamentelor electrice	Director
Economist	1	vacant	Elaborarea planului de producere Analiza indicatorilor economici Analiza dinamicii consumului efectiv lunar a apei potabile și reziduale lunar Modificări privind politicile de salarizare Informația privind activitatea apeductului și canalizării Previziuni privind activitatea ÎM SCG	Director
Contabil șef	1	1	gestiunea evidenței contabile organizarea și asigurarea internă continuă a contabilității elaborarea rapoartelor de evidență contabilă	Director
Contabil adjunct	1	1	gestiunea evidenței contabile elaborarea rapoartelor de evidență contabilă suplinirea funcției de Contabil-șef	Contabil șef
Contabil	1	1	operarea zilnică a facturilor, evidența veniturilor și	Contabil

Funcție	Unități		Responsabilități (practicile întreprinderii/conform fișelor de post)	Subordonare
			cheltuielilor întocmirea situațiilor și rapoartelor contabile calcularea și eliberarea salariului	șef/adjunct
Secretar-dactilograf	0,5	1	dactilografare suplinirea anumitor funcții de relații cu publicul activități de oficiu	Director
Inspector cadre	0,5		activități ale serviciului cadre	Director
Responsabil depozit	0,5		gestiunea depozitului distribuirea și evidența echipamentului de protecție a muncii	Director/inginer șef
Inginer TS și PM	0,5	cumul	activități de asigurare a muncii	Director/inginer șef
Jurist	0,5	0,5	aspecte de soluționare și evidența litigiilor gestiunea contractele	Director/inginer șef
Inginer fondul locativ	0,5	cumul	gestiunea activităților cu fondul locativ	Director/inginer șef
Mecanic maistru	0,5	0,5	gestiunea activităților parcului de automobile și tractoare eliberarea motorinei și benzinei	Director/inginer șef
Șef sector apeduct	1	1	gestiunea activităților sectorului apeduct	Director/inginer șef
Maistru	1		activități de asigurare a muncii pentru sectorul dat	
Șef secție abonare	1	1	gestiunea activităților cu abonații, calculul și emiterea facturilor, evidența datoriilor	Director/inginer șef/șef apeduct
Șef sector amenajare	1	1	gestiunea activităților sectorului de amenajare	Director/inginer șef
Maistru amenajare	1		activități de asigurare a muncii pentru sectorul dat	
Energetician maistru	0,5	cumul	gestiunea activităților sectorului canalizare	Director/inginer șef

La capitoul de organizare a structurii administrative am putea menționa următoarele:

- ☛ funcțiile administrative și manageriale se extind asupra următoarelor categorii de personal: administrație, funcționari și specialiștii domeniului activității de bază și altor specialiști (contabilitate). Conform structurii ÎM "Comunserviciu" Criuleni, identificăm ușor funcțiile manageriale, nivelurile de management, funcțiile de control și cele operaționale. Analizând structura de management în baza schemei și a tabelului de mai sus conchidem necesitatea schimbării abordării actuale în planificarea cadrelor, mai ales sectoarele de deservire și cu rol

auxiliar. Actualizarea statelor și structurii personalului trebuie realizată, ținând cont de multitudinea de funcții cumulate. Funcții directe de conducere pot fi atribuite Directorului, Contabilului șef, Juristului și Inginerului șef, din moment ce aceste posturi au cerințe specifice conform conținutul activităților proprii, cu toate că nu poate fi exclusă relaționarea. Celelalte posturi se află în subordinea menționată mai sus.

- ✎ postul de Jurist cu 0,5 funcții este recentă, din 15 septembrie anul curent. Necesitatea suplinirii acestui post a devenit necesară odată cu conștientizarea problemelor în raport de drept cu consumatorii în cadrul întreprinderii, totodată modificările de mediu, legislative și de altă natură, obligă întreprinderea să devină școlită, flexibilă, dispusă la schimbare;
- ✎ conform organigramei directorul are în subordine directă 6 posturi suplinite și 1 vacant.

În componența managementului întreprinderii putem delimita în total 19 posturi: top managementul (Directorul) (în Organigramă Figura 18 evidențiat cu chenar roșu), managementul middle sau funcțiile administrative (chenar portocaliu) de gradul II (care se supun nemijlocit Directorului, sunt colorate cu chenar verde), și managementul low sau funcții administrative de gradul III - șefii de sectoare. Cifra e obținută în urma cumulărilor interne, funcția de dispecer fiind considerată administrativă. Raportul dintre personalul cu funcții administrative față de cel cu funcții operaționale este neechilibrat, ca urmare a stabilirii normelor de personal eronat.

Structura operațională

În cadrul structurii operaționale sunt incluse subdiviziunile de producere și prestări servicii: Apeduct, Canalizare, Amenajarea Orașului, Secția autotransport, Baza, Sectorul auxiliar (atelier de reparație, mecanizatori) toate subordonate Inginerului-șef. Pentru o mai bună înțelegere, se propune tabelul de mai jos care, în afară de funcțiile respective, ca informație de conținut și sinteză, va conține specificarea responsabilităților și subordonarea, fiind menționate posturile planificate și efectiv suplinite.

Tabelul 30. Funcțiile și responsabilitățile operaționale

Funcție	Unități		Responsabilități (practici întreprinderii/conform fișelor de post)	Subordonare
	Posturi	Titulari		
Sector Apeduct				
Șef sector Apeduct	1	1	Gestiunea activităților sectorului dat	Inginer-șef
Șefa secției abonare	1	1	gestiunea activităților cu abonații, calculul și emiterea facturilor, evidența datoriilor, Intermedierea directă între consumatori și ÎM	Director/inginer șef/șef apeduct
Maistru	1	1	Gestiunea sectorului	Inginer șef/șef apeduct
Controlori	4	3	Deservirea consumatorilor, colectarea datelor contoarelor	șef apeduct/șef abonare
Dispeceri	2	2	Gestiunea sectorului, coordonarea și monitorizarea activităților	Inginer șef/șef apeduct
Lăcătuși AVR	2	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	șef apeduct/maistru
Mașinist stația de pompare	9	7	Asigurarea desfășurării procesului operațional	șef apeduct/maistru
Clorator	0,5	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	șef apeduct/maistru
Șofer mașina asenizare	1	1	Deservirea auto	șef apeduct/maistru
Sudor cu gaze	1	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	șef apeduct/maistru
Excavatorist	0,5	cumul	Deservirea auto, lucrări de excavare și îndepărtare a solului	șef apeduct/maistru
Sector Canalizare				
Mașinist	4	2	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Inginer șef/șef apeduct/maistru
Lăcătuși AVR	2	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Inginer șef/șef apeduct/maistru
Sector Amenajare				

Funcție	Unități		Responsabilități (practici întreprinderii/conform	Subordonare
Șef sector	1	1	Gestiunea sectorului Amenajare	Inginer șef
Maistru sector	1	1	Gestiunea sectorului, securitatea muncii	Șef sector
Tractorist T-25	1	1	Deservirea auto	Maistru/șef sector
Tractorist MTZ	1	1	Deservirea auto	Maistru/șef sector
				Maistru/șef sector
Excavatorist	0,5	cumul	Deservirea auto, lucrări de excavare și îndepărtare a solului	Maistru/șef sector
Șofer GAZ-53	1	cumul	Deservirea auto	Maistru/șef sector
Șofer container.	1	1	Deservirea auto	Maistru/șef sector
Hamali	5	6	Transportarea gunoiului	Maistru/șef sector
Măturători	12	7	Curățarea spațiilor/terenurilor	Maistru/șef sector
Șofer GAZ-52	1	cumul	Deservirea auto	Maistru/șef sector
Lucrător cimitir	1	1	Întreținerea cimitirului	Maistru/șef sector
Atelier de reparație				
Strungar	1	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Inginer/Mecanic-maistru
Lăcătuș	1	1	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Inginer/Mecanic-maistru
Mecanizatori				
Tractorist	1	1	Deservirea auto	Mecanic-maistru
Lăcătuș compresor	1	1	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Mecanic-maistru
Automacaragiu	1	1	Deservirea auto	Mecanic-maistru
Fixator	0,5	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Mecanic-maistru
Autotransport				
Șofer pe mașini	1	1	Deservirea auto	Mecanic-maistru
Șofer pe ZIL	1	1	Deservirea auto	Mecanic-maistru
Baza				
Servitoare	1	1	Asigurarea curățeniei fizice în oficiile întreprinderii	Inginer șef
Paznici	4	2	Asigurarea pazei	Inginer șef
electrician	1	cumul	Asigurarea desfășurării procesului operațional	Inginer șef

La capitolul de organizare a structurii operaționale am putea menționa următoarele:

- ✍ funcțiile auxiliare și de producere conțin per total 45,5 de persoane (inclusiv cumul funcțiilor administrative); conducerea structurii operaționale o execută nemijlocit Inginerul șef împreună cu maistrii sectoarelor;
- ✍ sectoarele Apeduct, Canalizare și Amenajare, precum și cele Auxiliare conform informației prezentate de către responsabilii ÎM "Comunservice" Criuleni, dispun de posturi vacante, care sunt cumulate în interior de către angajații existenți, ajungându-se la relația de 1,52 funcții pentru fiecare angajat.

Observăm că sectoarele, sau subdiviziunile considerate mai prioritate au o structură a statelor logică cu administrare și subordonare corespunzătoare: sectoarele Apeduct și Amenajare au în state șef de sector și maistri cu funcții administrative, precum și dispeceratul, ca centru de coordonare și monitorizare, subordonate efectiv Inginerului șef. Sectorul Canalizare este gestionat prin cumul de responsabilii de la Apeduct. La fel logica structurii statelor e vizibilă în sectorul Administrativ, totuși considerându-se neargumentate toate funcțiile aprobate pentru manageriatul mediu. Sectoarele cu funcții auxiliare și de deservire, cum sunt Atelierul de reparații, sectorul Mecanizatorilor, secția Autotransport și Baza sunt absolut neargumentat poziționate în structura întreprinderii, fără să fie clar identificat funcțiile administrative. Activitățile de gestionare a parcului de autospeciale îi revine mecanicului-maistru, care cumulează și funcții din procesul activităților operaționale.

Documentația, distribuția sarcinilor

Documentația care este considerată drept bază pentru aprobarea structurii organizatorice se rezumă la Statut, capitolul 4, conținând aspecte generale cu privire la structura și administrarea întreprinderii ce

se extind la atribuțiile și responsabilitățile fondatorului și administratorului entității. Caracterul vag al structurii poate fi analizat și potrivit Regulamentului intern al ÎM "Comunservice" Criuleni. Potrivit acestui document oficial al întreprinderii activitatea generală operațională este desfășurată sub următoarea structură: Apeduct, Canalizare, Curățenie sanitară, Amenajarea teritoriului Construcții și Alte servicii sanitare. Această structură nu a fost regăsită sau reflectată în alte documente oficiale, dar apare formalizat prin aprobarea de către administrația entității cu nr. 41 din 16.07.2012, la un interval nu prea mare de la data aprobării de către consiliul raional a statelor ÎMCC, - 6.03.2012. Structura organizatorică propusă anterior, în urma analizei materialelor informative puse la dispoziție de către entitate este susținută și de către Contractul colectiv de muncă al ÎMCC pentru perioada 2013-2017, care este aprobat la adunarea colectivului de muncă din 26.04.2013 și înregistrat la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău cu nr. 144/13 din 29.08.2013. În anexele la Contractul Colectiv de muncă (CCM) figurează lista funcțiilor din cadrul întreprinderii structurate pe sectoare. Se poate de menționat, că înșiși anexele nu fac referire la una și aceeași structură, de ex. în anexa nr. 1 sunt delimitate sectoarele Curățenie sanitară și Amenajare, iar în următoarele anexe ale CCM nu este făcută distincție, fiind denumite cu titluri diferite, fără să se respecte unul și același vocabular. Abia după analiza acestui document, ne putem da seama despre subordonarea sectorului Canalizare sectorului Apeduct, care conform comunicărilor verbale de către responsabilii din întreprindere au "un maestru", dar care documentar nu a fost indicat. Potrivit anexei nr. 2 a CCM, lista personalului cu funcții manageriale în cadrul întreprinderii se extinde deja la 12 persoane, ceea ce reprezintă o deviere de la statele aprobate. Această relație neclară este justificată, totuși, de numărul mare de funcții cumulate.

În cadrul ÎMCC nu se practică ca distribuirea sarcinilor și responsabilitatea pentru îndeplinirea acestora să fie formalizată sau documentată, dar acest lucru nu înseamnă că nu se acționează. Controlul îndeplinirii sarcinilor de serviciu este petrecut de manageriatul mediu și de maestrul sectorului. Analiza situației curente și a activităților retrospective ne sugerează că pe parcursul anului de activitate, sunt luate măsuri în vederea realizării obiectivelor strategice, chiar dacă nu au fost din start formalizate. Eficiența deciziilor luate, comportamentul echipelor în cazuri de intervenție denotă o experiență de ani, ce permite acționarea promptă, corectă racordată la resursele disponibile. Desfășurarea zi de zi a activității presupune activități și sarcini neformalizate, din diferite motive, acestea cel mai adesea fiind comunicate verbal la volantele săptămânale și cele zilnice add-hoc de către Director, , inginerul șef, fără a fi elaborat procesele-verbale care să confirme convocarea și acțiunile planificate, sau care poate fi folosit pentru controlul îndeplinirii sarcinilor. Deci, întreprinderea având experiență în domeniile de activitate menționate, gestionează activitățile urmând planurile formalizate verbal, delegând responsabilitățile conform posturilor suplinite, atingând astfel obiectivele activității economice și sociale.

Concluzii

- +/- Distribuirea funcțiilor în cadrul structurii organizatorice este efectuată conform activităților de bază a întreprinderii (conform Statutului, Fișelor de post și Contractului Colectiv de Muncă și Statelor de personal aprobate în 2012, după principiul, funcțional cu tangențe matriciale. Structura organizatorică prezentată nu este una preluată, ci elaborată cu ocazia petrecerii diagnosticului intern în baza documentelor existente și a informației comunicate de către reprezentanții întreprinderii, care urmează a fi pusă în discuție cu manageriatul entității cu scopul de a petrece unele schimbări de structură internă.*
- +/- Cu toate că, per general liniile de autoritate în structura organizatorică sunt clare, există loc pentru anumite ajustări și completări care necesită a fi efectuate. Implicarea activă și delegarea succesivă a funcțiilor decizionale inginerul șef și maistrii sectoarelor trebuie specificată și detaliată, excluzând astfel dubla raportare, dezinformarea sau acțiunile paralele (Figura 18).*
- + Includerea corectă a funcțiilor de organizare și administrare în aparatul administrativ face clară delimitarea de funcțiile de deservire și de cele ale activității de bază, și, respectiv clară este distribuirea sarcinilor și comunicarea între echipe, cu excepția sectorului Auxiliar.*

- + Ca avantaj a organizării întreprinderii date este considerată gruparea oamenilor în baza expertizei lor tehnice și specializării lor, astfel întreprinderea poate ușura folosirea și coordonarea serviciului întreg.
- +/- Este pozitiv faptul, că întreprinderea are elaborate fișele de post pentru 3 funcții specializate pentru producere, ceea ce asigură o bună desfășurare a procesului în cadrul activităților operaționale, *Totodată necesită a fi elaborate fișele de post pentru restul funcțiilor operaționale, cele administrative/manageriale și de deservire.*
- + *Se consideră o lacună serioasă faptul că sunt aprobate posturi în număr de 79 (în 2012), când efectivul de personal este în jur de 52 persoane, în ultimii 4 ani.*

3.1.4.3 Sistemul de management

Managementul organizațional

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.

Organul de conducere al ÎM "Comunservice" Criuleni este fondatorul, rolul căruia îl îndeplinește Primăria orașului Criuleni, fiind gestionată de Primar și Consiliul orășenesc. Părțile implicate în organizarea și gestionarea activității Întreprinderii sunt Primarul și/sau Consiliul orășenesc și Directorul ÎM. Părțile implicate în aprobarea statelor de personal ale ÎM CC sunt Primarul și Directorul Întreprinderii, responsabil pentru elaborarea și aprobarea statelor în 2012 au fost directorul ÎMCC, contabilul șef, inginerul șef și președintele comisiei ce a efectuat controlul cu privire la corectitudinea întocmirii statelor și a schemei de salarizare a angajaților, și tabelul statelor, în persoana viceprimarului or. Criuleni. Se remarcă că analiza structurii organizaționale în baza informației documentare și informale, oferită de către factorii decizionali din cadrul întreprinderii denotă că statele nu sunt elaborate metodologic, atent și corect conform regulamentului și indicațiilor elaborate, coordonate și aprobate ca ramurale cu aportul Asociației "Moldova Apă-Canal," cu privire la stabilirea normelor de personal și deservirea de către aceștia a echipamentelor din dotare.

Se remarcă că manageriatul actual al ÎM CC, inclusiv fondatorul nu consideră necesar constituirea Consiliului administrativ, motivând cu dimensiunea entității, dar lipsa acestuia mai degrabă denotă nerecunoașterea rolului și capacităților unui Consiliu lucrativ.

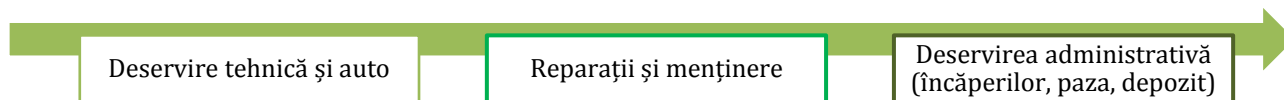
Pentru ÎM CC este caracteristic genul de gestiune operațională. Acest tip de conducere este fondat pe mobilitate înaltă în gestiune și procese rapide de reacționare și soluționare a problemelor apărute. Prin urmare, managementul organizațional are loc sub **procesele ale activităților de bază (Servicii de apă și canalizare, Curățenie sanitară și Amenajarea orașului)** din cadrul lanțului valoric. Procesele de bază pentru activitatea studiată în cadrul acestui raport – **servicii de apă și canalizare** – se prezintă după cum urmează:



Procesele de lucru cu consumatorii (branșarea, contractarea, instalarea contoarelor și exploatarea, facturarea etc.) sunt descrise detaliat în compartimentul Politica de lucru cu consumatorii. Subprocesele de prestare nemijlocită a serviciilor (proces de producere) sunt diferite. Astfel, la capitolul „Apă” avem: captarea apei prin , stocarea, distribuția apei potabile prin 3 stații de pompă și 8 fântâni arteziene. Pentru „Canalizare” – colectarea, evacuarea, transportul, epurarea și evacuarea apelor uzate Direcției de aprovizionare și canalizare a or. Dubăsari. În cadrul proceselor indicate, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Sectorul de apă, Sectorul de Canalizare, Sectorul curățenie sanitară și amenajarea orașului, , Sectorul Parcul de automobile și tractoare și cel auxiliar, cu un efectiv 53 persoane, în septembrie 2014 (per total 3 activități de bază), dintre care

conducători de procese (șefi sectoare, care gestionează nemijlocit procesele și poartă responsabilitatea pentru rezultatele acestora) – 5 (inclusiv Inginerul șef drept conducători a tuturor proceselor activităților de bază).

Activitățile de bază ale ÎM "Comunservice" Criuleni sunt asistate de **procese ale activității de deservire și exploatare:**



În cadrul proceselor activităților de deservire, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziune Sectorului mecanic, administrat de Mecanicul parcului auto, în subordinea indirectă a căruia se află toți conducătorii autospeciialelor și tractoarelor, atelierul de reparație, cu strungarii și lăcătușii și baza.

Activitățile de bază și de deservire sunt administrate și controlate de procese ale activității organizațional-administrative, după cum sunt:



În cadrul proceselor activităților organizațional-administrative, conform structurii organizatorice, se includ ca subdiviziuni: Administrația (Director), Contabilitatea (Economist – post vacant), Serviciul personal, Serviciul juridic, în total 11 persoane, dintre care conducători de procese – 5 (inclusiv Directorul).

Forma de bază a participării colectivului de muncă la administrarea întreprinderii este adunarea generală, deciziile căreia poartă un caracter de recomandare.

Sistemul de luare a deciziilor

Sistemul de luare a deciziilor în cadrul ÎM CC se prezintă în continuare și face referire la structura clasică ale acestora, chiar dacă în cadrul întreprinderii nu este o bună practica de a le formaliza în scris, de a le revedea și ajusta pe parcurs. Analiza situației existente, face concluzia univocă, potrivit căreia, Inginerul-șef al întreprinderii este persoana implicată absolut în procesul decizional, inclusiv managerial, și vorbind mai sus despre delegare și acordarea de putere, aici putem aminti că acestea se concentrează în jurul conceptelor de autoritate, responsabilitate/răspundere și putere. Titularul postului de Inginer șef al întreprinderii este persoana care crează echilibrul între controlul de la centru și delegarea în restul sistemului, în practică, Directorul entității fiind informat, fără excepții, de situația angajării unei resurse prin intermediul alocării formale în structură, conform necesităților:

Tabelul 31. Conținutul sistemului decizional

Elementele sistemului	Descriere
Tipuri de decizii care se iau la întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Decizii strategice: pe termen lung (anual și mai mult), țin de planificarea strategică a întreprinderii (vizează schimbări strategice spre ex. modificări în tarife, preluarea unor activități etc.). ⤵ Decizii investiționale: elaborări de proiecte, procurări de echipamente (pe termen lung sau scurt). ⤵ Decizii organizatorice și de control: de lungă durată (lunar, trimestrial, anual), care implică spre ex. elaborarea unor sisteme de motivare, elaborarea documentației, crearea unor instrumente de control intern etc. ⤵ Decizii tactice (operaționale): lunare, trimestriale (de lungă durată), sau zilnice, săptămânale (de scurtă durată), care implică nemijlocit activitățile de bază a întreprinderii.

	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Decizii ad-hoc: luate de urgență în cadrul unor situații de forță-majoră sau situații de risc.
Nivelul managementului implicat	<ul style="list-style-type: none"> 👤 Top și middle management-ul ÎM CC este implicat în luarea tuturor deciziilor. Deciziile strategice sunt luate mai mult de Inginerul-șef și sunt neapărat comunicate și coordonate cu Directorul, fiind implicați șefii de sector și maistrii sectoarelor. 👤 Totodată în luarea unor decizii strategice și stabilire de obiective este implicat și Fondatorul în persoana Primarului sau Consiliului orășenesc Criuleni. Deciziile care trebuie consimțite de comun cu Fondatorul, se referă mai mult la decizii strategice, înlocuire unor Mijloace Fixe din dotare uzate, aprobarea fondului de salarizare pentru efectivul întreprinderii. În principiu implicarea Fondatorului în activitățile entității este modestă, cu caracter periodic, fără să se sesizeze aspecte de constrângere, dar nici de o susținere sau atitudine privilegiată nu poate fi vorba. 👤 Low managementul (operațional) este implicat preponderent în luarea deciziilor zilnice și ad-hoc. Totodată, responsabil în luarea deciziilor ad-hoc este Inginerul șef. Implicația directorului la acest nivel comportă caracter periodic, în situații excepționale inspecția este întreprinsă de către director și inginerul șef pe teren.
Modalitatea de luare a deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> 👤 Deciziile se iau deseori în comun acord al managementului ÎM CC, sau mai bine zis, directorul este informat permanent despre deciziile luate și modalitățile de acțiune. 👤 Se practică ședințe interne anuale, trimestriale, lunare, săptămânale (în funcție de necesitate). 👤 Volante de dimineață – zilnice. 👤 Ședințe săptămânale - miercurea, mersul ședințelor nu se reflectă în procese verbale. 👤 Pentru deciziile strategice se participă la ședințele Primăriei și Consiliul orășenesc. Acestea țin doar de activitățile care conform statutului nu pot fi luate astfel, ca Schimbările intervenite în statutul Întreprinderii, și alte proceduri, care conform statutului trebuie luate la cel mai înalt nivel și formalizate prin documentele corespunzătoare.
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> 📄 Deciziile privind planificarea strategică sunt bazate pe analize informale anuale. Deciziile operaționale sunt luate rapid, în funcție de conjunctura creată, în baza datelor operative.
Delegarea deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> 👤 Preponderent se practică delegarea la luarea deciziilor operaționale și ad-hoc în lipsa titularilor de funcție. Deciziile strategice, mai puțin cele investiționale, precum și operaționale pe termen lung nu sunt luate în lipsa celor care răspund de aceste decizii. 👤 Directorul este înlocuit de către Inginerul șef, precum și de către fiecare șef de sector responsabil de activitatea sa; rolul dispeceratelor în delegarea deciziilor e, fără echivoc, una importantă; contabilul șef de către contabilul adjunct; 👤 Inginerul șef poate fi înlocuit de Șef secție Apă - Canalizare sau mecanicul parcului Auto, dar acest lucru, nu s-a întâmplat în practică. 👤 Anumite funcții nu sunt înlocuibile - activitatea de jurist, resurse umane, (ținând cont de specificul proceselor ce implică aceste funcții), lucrătorul de la depozit (delegarea răspunderii materiale, în sine, e o procedură complexă).

Sistemul informațional și de comunicare

Pentru menținerea activității întreprinderii se folosește de sistemul de comunicare și cel informațional, care sunt sisteme de suport pentru sistemul decizional. Descrierea sistemului informațional este redată în tabelul ce urmează.

Tabelul 32. Caracteristicile sistemului informațional al ÎM "Comunserviciu" Criuleni

Criteria	Apreciere	Comentarii
Nivel de automatizare	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> ✍ În total locuri de muncă dotate cu computere sunt 5, practic pentru tot aparatul administrativ, inclusiv sectorul contabilitate (secretarul /managerul HR, contabilul șef, contabilul operator, șef sector abonare și Inginerul șef). Există 3 aparat de xerox în oficiu și imprimate 4 unități. ✍ Procesele organizatorice și de control sunt automatizate parțial. ✍ Procesul de relații cu consumatorul (facturarea, evidența listei de consumatori etc.) este automatizat parțial (modele electronice, programe Excel), unele operațiuni se fac manual (la facturare spre ex.) recent a fost procurat sistemul de evidență contabilă 1C, varianta detaliată, și urmează a fi aplicat și în sistemul relații cu consumatorii. ✍ O parte a informației este elaborată, prelucrat pe suport de hârtie manual, (registre, blancuri, jurnale) și transmise secretarului-dactilograf pentru a fi tehnoredactată informația, în rest informația este comunicată verbal. ✍ Evidența contabilă se efectuează manual pe registre
Nivel de structurare	Mic	Informația este slab structurată pe subdiviziuni și pe direcții de activitate.
Grad de prelucrare a datelor	Primar	Se operează în majoritatea cazurilor cu datele primare și s-au făcut unele analize pentru sectoarele Apeduct și Canalizare, ca criteriu de includere într-un proiect investițional pentru Canalizare. Sunt elaborate Note informative cu privire la Venituri, Cheltuieli de la alimentarea cu apă și de la evacuarea apelor uzate, care în afară de indicatorii agregați ai rezultatului financiar, conțin și indicatori cu parametri tehnici. La fel se practică, analiza contului de gestiune 811, care constă în analiza costului producției sau vânzărilor.
Originea datelor	Internă și externă	Se operează în primul rând cu datele interne cât și cu informație din mediul extern.
Metode de transmitere a informației	Ierarhică Feedback	Direct de la nivelul superior prin intermediul managementului de nivel mediu și apoi la nivelul inferior și invers - feedback.
Suporturi informaționale	Medii	Pe hârtie, verbale (telefonie fixă, mobilă în rețea) și electronice.
Periodicitatea transmiterii	Continuă / regulată	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Informația operativă pe termen scurt și ad-hoc este transmisă continuu prin contact direct, ședințe și telefon. ✍ Informația operativă pe termen lung și strategică are un caracter regulat (lunar, trimestrial, anual) și se desfășoară prin ședințe cu șefii de subdiviziuni și angajații zilnic, în cadrul cărora se raportează situațiile curente, se repartizează activitățile și transportul aflat în gestiune și rezultatele de îndeplinire a sarcinilor. ✍ Informația strategică este transmisă prin intermediul ședințelor administrației entității, sau prin ședințe externe – la Primărie, Consiliul orașenesc.
Instrumente informaționale	Mediu	<p>Documentație internă: modele electronice (spre ex., contracte-tip – pentru procesele de resurse umane, cereri-tip – pentru procesele de lucru cu consumatorii); registre de evidență; rapoarte interne; regulamente.</p> <p>Software informaționale (MS Word, MS Excel, baza de date internă, baza de date consumatori).</p> <p>Documentație externă: rapoarte, publicații oficiale, informații de la traininguri și instruire, documente normative și legislative etc.</p> <p>Internet (site, publicații). Email.</p>

Sistemul informațional al întreprinderii este determinat în mare parte de posibilitățile și caracteristicile infrastructurii sale informaționale.

Tabelul 33. Infrastructura informațională a ÎM CC

Comunicare internă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio
Angajați - angajați	<i>La necesitate. Ad-hoc.</i>	<i>La necesitate.</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Operative. În teren.</i>	<i>Pe hârtie</i>	----
Angajați - conducere	<i>Operative săptămânale - miercurea Volante zilnice dimineața 7³⁰ (producerea) Ședințe strategice (anuale, trimestriale, lunare).</i>	<i>Operative (la necesitate). Strategice anuale, trimestriale, lunare).</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Organizatorice în birou. Operative în teren.</i>	<i>Pe hârtie Electronice</i>	----
Comunicare externă	Ședințe	Rapoarte	Telefon	Întâlniri	Scrisori	Presa, radio, internet
Conducere și APL	<i>Strategice anuale, trimestriale. Ședințe operative.</i>	<i>Dări de seamă pe activitate la Informații necesitate</i>	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Informale la necesitate</i>	<i>Oficiale. Pe hârtie, electronice.</i>	----
Companie și consumator	----	----	<i>Mobil, fix.</i>	<i>Operative. În teren.</i>	<i>Oficiale (datorii, reclamații, preîntâmpnări)</i>	----
Companie și societate	----	----	<i>Fix</i>	----	----	<i>Ocazional prin ziarul local</i>

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

După cum se observă din mijloacele de comunicare utilizate preponderent pentru asigurarea comunicării și a schimbului de informații în cadrul întreprinderii se face apel la ședințele și întâlnirile în teren. O utilizare înaltă o au și mijloacele moderne de legătură telefonică mobilă, care asigură comunicarea între angajații întreprinderii și telefonie fixă, prin care se asigură legătura cu toate categoriile de beneficiari cu care interacționează întreprinderea. Persoanele cu funcții de răspundere majore (administrația, maistrii toți și dintre lăcătuși – 1 persoană, mecanicul serviciului auto), dispun de telefoane corporative, în scopul asigurării transmiterii cât mai eficientă a informației, și a reacționării prompte. În zilele de week-end activitatea și buna funcționare este asigurată de lăcătușii întreprinderii, în cazurile excepționale sunt antrenați Inginerul Șef și Directorul unității. Tabelul precedent ilustrează următoarele tipuri de informație care circulă în mediul intern și mediul extern al întreprinderii.

Includerea Fondatorului în procesul managerial

Conform Statutului ÎM „Comunserviciu” Glodeni, 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.

Din analiza situației efective reiese o colaborare cu Fondatorul cu minim de inițiativă și implicare pasivă a acestuia în gestiunea ÎM SCG, cu toate acestea formalitățile de natură organizatorică, procedurile conform statutului și regulamentului sunt respectate, în varianta minimum, din ambele părți. Astfel administrația ÎM CC se convoacă anual, doar în ședințele Consiliului orășenesc Criuleni pentru prezentarea dării de seamă a activității economice și sociale a entității.

Stilul de management și cultura organizațională

Stilul de management se caracterizează prin trăsăturile unui stil participativ, cu aspecte autoritare, unde:

- ☛ Directorul posedă gândire antreprenorială dezvoltată și se implică în activitatea operațională;
- ☛ Organizează regulat ședințe și se consultă cu inginerul șef, juristul și contabilul;
- ☛ Oferă o mare libertate, chiar delegă luarea deciziilor inginerului șef;
- ☛ Obiectivele sunt fixate în mod unipersonal (legate mai mult de necesitățile ÎM).
- ☛ Se observă ușurința Directorului în stabilirea și menținerea contactelor cu subalternii delegarea autorității, responsabilitate, atașament.

Cu referire la cultura organizațională sunt anumite elemente care o caracterizează:

- ☛ Per general, din afirmațiile conducerii, personalul manifestă sentimentul de identitate cu compania. Angajații percep în general existența unei viziuni unice neformulate, care coincide cu scopul instituirii entității, le este clar ce se întâmplă în companie (spre ex., probleme operative, per general strategia întreprinderii (informal), etc.).
- ☛ Principiile de lucru ale întreprinderii nu sunt documentate, dar sunt cunoscute de către toți angajații ÎM CC, nu există un Regulamentul intern de funcționare.
- ☛ ÎM CC respectă normele de securitate și organizare a muncii, toate locurile de muncă fiind dotate cu cele necesare.
- ☛ În cadrul întreprinderii se practică efectuarea manifestațiilor pentru fortificarea culturii organizaționale - zile de naștere (Directorul, inginerul Șef, șefii de sector, după situație, personal se implică să felicite), organizarea evenimentelor jubiliare, organizarea petrecerii unor sărbători (8 martie, spre ex.) etc.

Sistemul intern de raportare și evidență

Sistemul de evidență și raportare în cadrul ÎM CC se prezintă în felul următor:

Tabelul 34. Caracteristicile sistemului de evidență și raportare al ÎM CC

Rapoarte (tip, exemple)	Sectoare implicate (furnizare, prelucrare date)	Receptor de rapoarte (superior)	Periodicitate	Date incluse, dări de seamă
Economice. Exemple: 1. Informații despre situația economică pe anumită perioadă. 2. Structura cheltuielilor pe sectoare. 3. Informații despre volumul livrat de apă. 4. Informații despre colectarea și evacuarea apelor reziduale.	Contabilul șef, Contabilitate (prelucrarea datelor); Sectoarele (la colectarea datelor primare), de la controlori individual. Inginerul-șef, maistru sector	Inginerul șef, directorul	Lunare, Trimestriale Anuale	1. Venituri din activitatea operațională (pe sectoare de activitate), cheltuieli, profit sau pierderi. 2. Cheltuieli pe articole economice. 3. Volumul de apă livrată, pierderile pe traseu, consumul energiei electrice
Statistice. 1. Privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare/amenajare 2. Conform sistemului de evidență contabilă	Contabilitate Inginer șef	Director Statistica Economist Primăria	Trimestriale Anuale	1. Conform formularelor statistice privind funcționarea sistemelor de apă-canalizare (ex. capacitățile producție, număr de conectați, volumuri de apă, venituri, cheltuieli) 2. Conform formularelor statistice privind evidența contabilă
Externe (către Primărie). Planul de lucru anual pe sectoare de producere.	Contabilitate, inginer șef	Director Inginer șef	Anuale	Venituri, cheltuieli efective, anual pe sectoare de producere
Operative. Dări de seamă	Sectoare	Inginer	Lunar	☛ stația de pompare (jurnal de

lunare pe sectoare.		șef sau șef sector	Săptămânal Zilnic	evidență a predării schimbului pe fiecare operator, evidența lunară a materialelor). ↗ angajat depozit (evidența lunară a materialelor). ↗ Resurse umane (dări de seamă pe concedii, tabele de pontaj a timpul de lucru, evidența salariilor). ↗ Sector apă, (dări seamă pe volume – cantități și valoric, pe apă situația la rupturi - pierderi, volume, materiale necesare, procese pe modificări la plombe, de la cititori – dări de seamă pe număr de abonați, datorii, reclamații, jurnale de evidență – datele de contor). ↗ Sector Parc Auto (volume de lucru, starea auto și a tractoarelor, consumul de motorină).
Ad-hoc. Dări de seamă operative la necesitate.	Sectoare	Inginer șef/ sau șef sector	Ad-hoc	Pierderi, reclamații etc.

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

Astfel, sistemul de evidență și raportare prezintă careva caracteristici:

- ✗ Întreprinderea prezintă informațiile privind situațiile financiare și respectiv anexele corespunzătoare conform legislației în vigoare (biroul de Statistică), fără restanțe;
- ✗ Există tradiția de a efectua analize și rapoarte economice interne, sistematizate cu o legătură vădită între planurile previzionale și activitatea efectiv înregistrată pe perioade de referință;
- ✗ Este urmărită dinamica consumului apei conform registrelor;
- ✗ Anumite tipuri de dări de seamă sunt stipulate în Fișele de post (pentru activități organizatorice-administrative);
- ✗ Nu se practică raportare internă și externă care să se prezintă conducerii

Concluzii

- + *Repartizarea clară a stăpânilor de proces, conform activităților de bază; sensibilizarea angajaților conduși privind rolurile sale în procesele în care sunt implicați.*
- + *Lipsa formalizării procedurilor și chiar proceselor în formă scrisă (spre ex., sub aspecte de etape parcurse, persoane implicate, rezultate așteptate la fiecare etapă etc.) cauzează, uneori, gradul redus de responsabilitate la angajați, și chiar neclarități în repartizarea și îndeplinirea sarcinilor. Din acest motiv, Inginerul șef e contactat aproape încontinuu la telefon ca să rezolve situații de "conflict".*
- + *În plus la aceasta, o formalizare ar contribui la stabilirea sistemului de motivare pe rezultate în întreprindere și ar consolida echilibrat activitățile de bază.*
- + *Participarea la ședințele primăriei este formală, primăria nu are inițiativă în control și monitorizare. Fondatorul nu reușește să se implice și nu inițiază planuri sau proceduri cu ÎM, deoarece aceste măsuri necesită și finanțare, care este refuzată sau amânată.*
- + *Implicarea top-managementului în deciziile ad-hoc cere timp, pe care conducerea ar putea să îl redistribuie mai mult pentru luarea deciziilor strategice.*
- *Utilizarea metodelor de comunicare informațională pe suport de hârtie, insuficiența unui nivel tehnic avansat de informatizare și a unui sistem automatizat de prelucrare a datelor, face dificilă automatizarea proceselor și implică cheltuieli de timp cu circulația documentelor.*

- + Inițiative de a continua și perfecționa sistemul de evidență și raportare, a fost procurat recent sistemul de evidență contabilă 1C.
- + Atu al agregării și funcționării sistemului este procedura de raportare de la nivelul de jos de management spre cel superior, modalitatea de prezentare a datelor, în ședințe, volante interne, verbal, neformalizat. Regulat, fără abateri este stocată informația despre consumatori, consumul de apă potabilă, în registrele șefului pentru abonare, informație după care sunt emise facturile de plată.
- + Stilul participativ este binevenit pentru astfel de întreprindere (reieșind din activitatea sa deseori stresantă și în condiții nocive).

3.1.4.4 Controlul intern al activității. Indicatori de performanță

În sarcina Primăriei este exercitarea controlului extern al ÎM "Comunservice" Criuleni. Capitolul 6 al Statutului Întreprinderii prevede acțiuni de control și se referă la datele evidenței statistice, operative și contabile ale activității sale. Controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este executat de către Fondator și de organele respective. Iar, activitatea financiară și economică a întreprinderii este verificată sistematic de către comisia de revizie, autorizată în acest scop printr-un contract special. Acțiuni de urmărire și control se subînțeleg și din Regulamentul intern al ÎM "Comunservice" Criuleni (aprobat prin ordinul 41 din 16.07.2014).

Mai mult, în capitolul 4 al Statutului întreprinderii (aprobat 24.07.2001), subpunctul 4.5 stipulează că în termenul de activitate, Fondatorul nu este în drept să se amestece în activitatea Directorului întreprinderii, cu excepția cazurilor prevăzute de legislația în vigoare, formulare care lasă loc interpretărilor.

Controlul intern a subdiviziunilor subordonate este efectuat de către Directorul întreprinderii, Inginerul-șef și Contabilul șef. În teritoriu, controlul este exercitat de către șefii secțiilor și sectoarelor. De obicei, Inginerul șef efectuează deplasările în teritoriu. La necesitate, Directorul efectuează deplasări de verificare și sensibilizare a stării de lucruri a subdiviziunilor întreprinderii.

Tabelul 35. Caracteristicile sistemului intern de control al ÎM CC

Nivelul 1 Fondator	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Îndeplinirea obiectivelor de bază • Rezultate generale • Deciziile și acțiunile aparatului administrativ
Nivelul 2 Director	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea întreprinderii. Rezultatele generale • Activitatea și rezultatele subdiviziunilor • Munca personalului
Nivelul 3 Șefii de subdiviziuni	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea subdiviziunii. Rezultatele subdiviziunii • Munca personalului subdiviziunii
Nivelul 4 Muncitori	Obiectul de control <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea personală. Rezultatul activității personale

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

Realizarea funcției de control în cadrul ÎM CC se exercită de către managerul ierarhic superior, în baza contractului individual de muncă prin verificarea calității și a cantității lucrului realizat conform atribuțiilor de serviciu; de către managerii nivelelor ulterioare, inclusiv și de către Directorul întreprinderii, în mod direct, prin analiza rapoartelor și a dărilor de seamă (preponderent verbale); demersurilor. Frecvența controlului direct nu este stabilit prin statut.

La moment formele de rapoarte sunt specifice pentru fiecare departament (preponderent verbale), neavând un standard unic care ar permite Directorului să consolideze și sistematizeze informația

primită, având un tablou complex cu referire la situația din întreprindere la un moment dat. Lideri la acest capitol sunt Contabilitatea și Serviciul Abonare și MRU. Acțiunile formalizate ale Sectorului Apă și Canalizare, în mare parte se referă la relația cu consumatorii.

Actualmente ÎM "Comunserviciu" Criuleni nu se conduce în activitatea sa de indicatori de performanță, meniți să demonstreze întreaga gamă de activitate a serviciului operațional și a eficienței activității Întreprinderii Municipale. Cea mai bună metodă de confirmare a acestor optimizări este utilizarea indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță sunt folosiți pentru a furniza Fondatorului o informare de ansamblu asupra eficienței economice și dezvoltării generale a întreprinderii.

La categoria de indicatori de performanță se atribuie indicatorii calculați de ÎM CC: consumul, veniturile și pierderile separat pentru activitățile Apeduct și Canalizare .

Pentru ca procesul de control să fie unul eficient este necesar de a elabora un set de indicatori cantitativi și calitativi specifici pentru fiecare departament/secție: contabilitatea – indicatorii rentabilității; pentru Apeduct și Canalizare – productivitatea muncii, ponderea pierderilor, rentabilitatea resurselor consumate (a consumului de apă)

Tabelul 36. Elementele sistemului de performanță

Elementul sistemului de performanță	al de	Descriere
Tipuri de indicatori urmăriți	de	<p>indicatorii operaționali de eficiență – eficiența în activitatea de bază (ex. volumul de apă dobândită (m/m³), apă realizată (m/m³), cantitate de apă consumată pe categorii de consumatori, norme de consum, tarife, etc.).</p> <p>indicatorii de eficiență în management și lucru cu consumatorii (numărul de contracte, număr de reclamații, datorii, etc.)</p> <p>indicatorii de eficiență financiară (conform rapoartelor statistice)</p> <p>indicatorii de eficiență a gestiunii activelor (gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.)</p>
Modalitatea de raportare	de	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Indicatorii se prezintă per total, pe tipuri de activitate, pe sectoare, și pe angajat separat (spre ex., în cazul controlorilor). ☛ Indicatorii se prezintă deseori lunar, trimestrial, anual (cumulativ). Nu se face analiza în dinamică precum și analiza abaterilor de la plan (cu argumentare). ☛ Indicatorii conform rapoartelor statistice și celor care se prezintă Primăriei – regulat (trimestrial, anual). Indicatorii conform rapoartelor interne – unii – lunar (care se referă la lucru cu consumatorii mai mult), alții - situațional, la necesitate. ☛ Indicatorii sunt prezentați dări de seamă anuale. Nu există un singur raport integrat (în afară de cele statistice sau dare de seamă anuală), care ar prezenta îndeplinirea planului pe fiecare sector în parte. ☛ Raportarea se face de jos în sus, conform sarcinilor distribuite. Nu există o metodologie de calcul aprobată și o structurizare a indicatorilor după categorii.
Motivarea personalului		La întreprindere există un sistem de motivare aprobat. Prin decizii separate se premiază angajatele la sărbătoarea de 8 martie, la jubilee.
Acțiuni preventive		În urma analizei unor indicatori (spre ex. datoriile consumatorilor, sau analiza consumurilor, costului serviciilor prestate etc.), întreprinderea ia măsuri de prevenire a unor situații nefavorabile (colectarea intensivă a datoriilor de la consumatori, stingerea datoriilor față de buget etc.).

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM "Comunserviciu" Criuleni

Pentru ca procesul de control să fie unul eficient este necesar de a elabora un set de indicatori cantitativi și calitativi specifici pentru fiecare departament/secție: contabilitatea – indicatorii rentabilității; pentru Apeduct și Canalizare – productivitatea muncii, ponderea pierderilor, rentabilitatea resurselor consumate (a consumului de apă).

Concluzii

- + Implementarea metodelor de control din partea fondatorului pe cale de raportare anuală referitor la activitatea Întreprinderii.
 - + Posibilitatea de reacționare promptă în cazuri excepționale, datorită mai mult experienței apoi sistemului de urmărire și control neformalizat.
 - + Delegarea realizării proceselor de control în întreprindere conform specializării activităților între Inginer șef, șefii de sectoare și maiștrii.
- +/- Reglementarea funcției de control se îndeplinește prin forme de raportare și documentare, prevăzute de politica financiară a entităților economice. **Din moment ce activitatea de fond a entității e focalizată la obiective de natură operațională, iar desfășurarea activității operaționale cu o bază tehnico-materială și infrastructură moștenită din perioada post-sovietică, este una dificilă, gradul de dificultate fiind direct proporțional cu avansarea temporală, factorii de decizie rezolvă zilnic probleme legate de acest context, funcției de control atribuindu-se anume aceste activități.**

3.1.5 Analiza managementului resurselor umane**3.1.5.1 Gestiunea resurselor umane****Echipa de conducere**

ÎM "Comunservice" Criuleni este administrată de Director – domnul Pavel Tolocenco, conform Dispoziției nr 112 a primarului or. Criuleni din 10.08.2007 cu privire la cadre este acceptată cererea cu privire la ocuparea funcției de director al ÎM "Comunservice" Criuleni, începând din 13.08.2007. Contractul individual de muncă încheiat între fondator în persoana Primăriei Glodeni și directorul ÎM "Servicii Comunale Glodeni" este considerat obligatoriu conform cap. V pct. 19 al Statutului ÎM SCG nu a fost prezentat pentru diagnosticare. Conform comunicărilor managerului RU fiecare angajat din unitatea diagnosticată are încheiat contract individual de muncă.

Directorul este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile întreprinderii; poartă răspundere materială pentru obligațiunile întreprinderii, pentru proprietatea transmisă în gestiunea economică de către Fondator, precum și pentru neexecutarea sa executarea neconformă a obligațiunilor sale, de asemenea asigură coordonarea activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Glodeni. Structura nivelurilor de management cuprinde:

- *Managementul general:* asigurat prin activitățile desfășurate de Directorul ÎM CC;
- *Managementul de nivel mediu:* Inginer-șef, responsabil de gestiunea și coordonarea sectoarelor operaționale, asigurarea securității muncii, Contabilul șef, responsabil de gestiunea economică a întreprinderii, Juristul întreprinderii care este recent angajat (o parte din responsabilitățile sale sunt delegate Inginerului șef, MRU, Șef serviciu abonare, Contabilului). De menționat aici, că responsabilitatea pentru activitatea de gestiune și coordonare a sectoarelor operaționale este delegată între Inginerul Șef și Directorul întreprinderii.
- *Managementul de nivel jos:* asigurat de către Contabil șef adjunct - responsabil de evidența contabilă, Șeful și maistrul sectorului Apă-Canalizare, Mastru Curățenia Sanitară și Amenajarea Orașului, Mecanicul responsabil de gestiunea Parcului de automobile și Tractoare. Potrivit naturii activității din cadrul ÎM CC alte funcții cu caracter managerial/administrativ sunt: Șefa secției de Abonare, responsabil depozit, Controlori Apa și la fel aici poate fi atribuită funcția Dispeceratului.

Conform analizelor prezentate în subcapitolul 3.2.3.2. sunt atribuite echipei de conducere 15 posturi completate de 11 titulari.

Strategia și politici de resurse umane

ÎM CC nu are o strategie dedicată resurselor umane, declarată și formalizată în scris. Cu toate acestea, anumite elemente ale strategiei (Figura de mai jos) sunt prezente la întreprindere, toate ele cuprinzând

direcțiile necesare ale activității de gestiune a personalului, precum sunt: recrutarea și selecția personalului, instruirea-dezvoltarea, motivarea personalului (anumite elemente), evaluarea și atestarea (mai mult în domeniu de securitate a muncii, plus analiza posturilor și elaborarea fișelor de post), cultura corporativă, care vor fi descrise ulterior și care se regăsesc în Contractul colectiv de muncă înregistrat la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău cu nr. 14/13 din 29.08.2013, aprobat la adunarea colectivului de muncă din 26.04.2013.

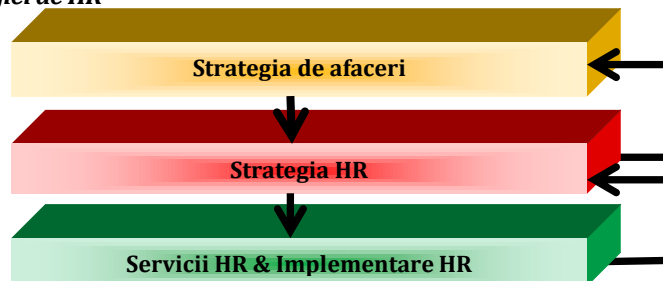
Figura 19. Ciclul de gestiune a resurselor umane în cadrul întreprinderii



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Rolul planificării, dezvoltării și implementării a unor instrumente caracteristice activităților legate de resurse umane pentru întreprindere este conștientizat la nivelul superior de management. Totodată, dezvoltarea strategiei de resurse umane poate demara doar după ce dezvoltarea capacității și implementarea instrumentelor strategice au avansat în cadrul întreprinderii. Astfel, pentru ÎM CC dezvoltarea unei strategii de resurse umane (HR) este posibilă doar în condițiile unei strategii de business elaborate primordial, după cum reflectă frigura de jos.

Figura 20. Dezvoltarea strategiei de HR



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

În vederea gestiunii cu resursele umane în cadrul listelor de state a fost aprobată funcția de Manager Resurse Umane, cu 0,5 unități, ocupată de un angajat care prin cumul îndeplinește funcții de secretar dactilograf și responsabil de depozit.

Cadrul legal al activității entității este asigurat prin legi și acte normative interioare, care direct reglementează și politicile de personal a întreprinderii ÎM "Comunservice" Criuleni:

- 🔗 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";
- 🔗 Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 743 din 11. 06. 2002 cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară, cu modificările și completările ulterioare;
- 🔗 Legea nr. 625-XII din 02 iulie 1991 "Cu privire la protecția muncii";

Desfășurarea și aplicarea adecvată a unor instrumente sunt posibile conform respectării conținutului sau rigorilor actelor normative interne la nivel de companie, procedurilor privind protecția muncii și sănătății salariaților, după cum urmează:

- ❖ Statutul întreprinderii municipale "Comunservice" Criuleni – determină principiile de activitate economică și socială a ÎM, stipulează atribuțiile de serviciu ale directorului ÎM și obligațiile față de personalul angajat (aprobat la 27.10.2000, înregistrat 24.107.2001).
- ❖ Contractul colectiv de muncă a ÎM "Comunservice" Criuleni pentru anii 2013-2017, coordonat de către Comitetul Sindical al ÎM "Comunservice" Criuleni și administrația entității și înregistrat la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău cu nr. 14/13 din 29.08.2013, aprobat la adunarea colectivului de muncă din 26.04.2013 - în care sunt stipulate: obligațiile părților; contractul de muncă, asigurarea plasării în câmpul muncii; utilizarea forței de muncă; timpul de muncă, timpul de odihnă; organizarea și retribuirea muncii; protecția muncii și ocrotirea sănătății; înlesnirile muncitorilor care au copii minori; stimularea lucrătorilor; garanțiile activității sindicatului și răspunderea părților pentru îndeplinirea obligațiilor asumate și controlul asupra realizării lor.
- ❖ Regulamentul intern al ÎM "Comunservice" Criuleni aprobat prin ordinul directorului întreprinderii cu nr. 41 din 16.07.2012 unde sunt stipulate condițiile privind angajarea și concedierea din funcție; obligațiile părților; timpul de muncă și folosirea lui și disciplina muncii.
- ❖ Contracte individuale de muncă (conform legislației în vigoare).
- ❖ Regulament privind modul de premiere a conducătorului întreprinderii, specialiștilor și angajaților care prestează servicii în domeniul alimentării cu apă și canalizare potrivit rezultatelor activității financiar-economice a ÎM "Comunservice" Criuleni, coordonat cu Comitetul Sindical, cu Fondatorul și aprobat de către administrația întreprinderii.
- ❖ Lista lucrătorilor care activează în condiții de muncă nocive și beneficiază de concedii suplimentare în zilele calendaristice (anexa nr. 1 a Contractului colectiv de muncă).
- ❖ Lista specialiștilor și slujbașilor la care li se acordă zilele suplimentare la concediu (anexa nr. 2 a Contractului colectiv de muncă).
- ❖ Lista lucrătorilor cărora li se eliberează echipamente (haine) de protecție (anexa nr. 3 a Contractului colectiv de muncă).
- ❖ Lista lucrătorilor cu condiții de muncă grele și nocive cărora pot fi stabilite suplimente la plată (anexa nr. 4 a Contractului colectiv de muncă).
- ❖ Lista muncitorilor de li se cuvine alimentația specială pentru munca cu condiții nocive (anexa nr. 5 a Contractului colectiv de muncă).
- ❖ Lista lucrătorilor care activează în condiții de muncă nocive și beneficiază de concedii suplimentare în zilele calendaristice.
- ❖ Statul de personal a ÎM "Comunservice" Criuleni pentru 2012 aprobat prin decizia Consiliului local nr. 1/14 din 6.03.2012

În continuare vom descrie instrumentele și politicile HR, după cum urmează: planificarea personalului (inclusiv analiza posturilor și elaborarea fișelor de post); recrutare, selectare și angajare; instruire și dezvoltare; evaluarea și atestarea; motivarea personalului; dezvoltarea culturii corporative.

Instrumentele și politicile HR:

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

În cadrul întreprinderii municipale "Comunservice" Criuleni responsabilitățile pentru activitățile legate de resursele umane sunt îndeplinite de către responsabilul pe personal, cu 0,5 unități. Analizând activitatea de ansamblu a responsabilului pe resursele umane în cadrul entității date identificăm

printre activitățile desfășurate formal și informal activitățile și funcțiile de bază ale managementului resurselor umane într-o organizație.

Planificarea personalului, analiza fișelor de post

În cadrul întreprinderii există fișe de post elaborate pentru 3 funcții: pentru controlori, mașinist stație pompare și dispecerat (întocmite în limba rusă). Responsabil și implicat în elaborarea a fost Inginerul șef.

Cu privire la elaborarea fișelor de post putem stabili următoarele (exemplu Anexa 7):

- ◀ Analiza acestora ne permite să concluzionăm următoarele: fișele de post aprobate corespund prin conținutul lor cu documentul tip, conform structurii, procedurii de aprobare sunt prezente toate semnăturile. Structura documentului conține dispoziții generale, obligațiile controlorului, acțiunile întreprinse în caz de încălcări (ale abonaților), confirmarea identității, drepturile controlorului, responsabilitatea care o poartă;
- ◀ Nu este petrecută procedura de confirmare a luării la cunoștință a cerințelor față de post de către angajații respectivi, - lipsesc semnăturile acestora care ar confirma eligibilitatea procedurii.
- ◀ Prezența în activul întreprinderii a 3 fișe de post nu acoperă nici parțial necesarul cu astfel de documente, unde în medie activează 52 persoane în calitate de angajați.
- ◀ Responsabili pentru elaborarea, actualizarea fișelor de post și evidența acestora trebuie să fie Șeful serviciului personal. Responsabili pentru elaborarea și coordonarea fișelor de post sunt Inginerul Șef, Juristul, Șeful de sector. Fișele elaborate și coordonate sunt date spre aprobare conducerii, Directorului ÎM CC.
- ◀ Se recomandă elaborarea fișelor de post după ajustarea structurii organizatorice, mai ales pentru funcțiile administrative, dar și celelalte.
- ◀ Procesul de planificare a personalului în ÎM "Comunservice" Criuleni este foarte specific, caracterizat de 79 de posturi aprobate și 51 titulari.

Reieșind din situația că întreprinderea își continuă activitatea, activând și în perioada sovietică la aceeași categorie de servicii, nu a fost necesar de adoptat politici speciale în vederea planificării de posturi și funcții. În cadrul activităților managerului pe resurse umane și a administrației, în general, nu au fost identificate activități ce țin de planificarea cadrelor.

Recrutarea, selecția, angajarea

Cu referire la recrutare în cadrul ÎM "Comunservice" Criuleni, procesul urmează o serie de reguli interne, este conform Legislației în vigoare și a Regulamentului intern de funcționare al întreprinderii. Regulamentul intern prezintă stipulări privind condițiile privind angajarea și concedierea din funcție; obligațiile părților; timpul de muncă și folosirea lui și disciplina muncii.

Pozițiile vacante din cadrul întreprinderii sunt completate cu personal recrutat cel mai întâi din interior și apoi din exterior. Adresarea la Oficiului forței de muncă din localitate se practică, cu toate că întreprinderea n-a beneficiat de serviciile instituției nominalizate. Se practică transmiterea pe cale orală de către angajații întreprinderii a informației cu privire la posturile vacante. Uneori, recrutările se fac prin intermediul recrutărilor directe (cei ce se prezintă din proprie inițiativă la sediul întreprinderii), specific Sectorului de Amenajare, unde sunt salariile cele mai mici și respectiv cea mai mare fluctuație de cadre. Anunțuri speciale de angajare nu se fac.

Interviul primar îl efectuează Inginerul șef, în funcție de specificul postului, cu implicarea șefilor de sectoare, după care interviul de angajare îl petrece Directorul întreprinderii. Drept criterii de recrutare a angajaților se pot enumera: practica în domeniu; calificarea; nivelul de studii (pentru lucrătorii calificați și a specialiștilor).

Angajarea se efectuează în conformitate legislația. Etapele de bază ale încadrării la locul de muncă sunt stipulate în Regulamentul intern al ÎM "Comunservice" Criuleni (documentele necesare din partea celui

ce se angajează, și alte aspecte legate de gestionarea procedurii privind angajarea, transferarea de la un post la altul sau concedierea).

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 (muncitorii). Controlul medical primar este efectuat din contul angajaților, controlul medical periodic anual este obligatoriu tuturor angajaților din Sectorul Apeduct și se realizează repetat anual, deasemenea din contul propriu al angajaților. Ordinele de angajare se înscriu în Registrul ordinelor manual. Pentru fiecare angajat este format dosar care conține documentele strict obligatorii: fișa personală, cererea cu privire la angajare, carnetul de muncă, cu registrele obligatorii de evidență a ordinelor.

Este de menționat, că Contractele de muncă individuale au fost ajustate conform modelelor generale, fără să conțină aspecte specifice. În Contractele individuale de muncă se specifică: titlul funcției, profesiei, specialității și calificarea, forma de angajare, durata contractului, riscurile specifice funcției, drepturile și obligațiile salariatului și ale angajatorului, retribuirea muncii și compensațiile, regimul de muncă și odihnă, asigurarea socială, avantajele ce rezultă din respectarea clauzelor specifice, fără să se specifice sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu.

De asemenea la etapa de angajare se face cunoștință cu toate actele normative interne ale întreprinderii, cum ar fi: Regulamentul intern și Contractul colectiv de muncă. Se efectuează instructajul introductiv, la locul de muncă (de către Șeful de sector) și, periodic, în materie de securitate a muncii de către maistrul de pe sector, la fiecare jumătate de an, care avizează în mod corespunzător procedura prin semnătura proprie.

Entitatea economică colaborează cu Instituțiile de învățământ, oferind locuri pentru petrecerea practicii în producție studenților Universității Tehnice a Moldovei, manifestând responsabilitate socială, în vederea pregătirii tinerei generații de specialiști în domeniul respectiv, rămânând deschiși pentru colaborare.

Pregătirea profesională și evaluarea performanțelor

În prezent în ÎM nu există o politică și un plan de pregătire profesională formalizat. Instruirile se fac mai mult aleatoriu.

Tabelul 37. Sistemul de instruire al ÎM "Comunservice" Criuleni

Element al sistemului de instruire	Descriere
Categorii de instruiți	Pentru anumite posturi din cadrul personalului administrativ se fac instruirile la nivel național prin AMAC, de care a beneficiat Directorul, contabilul adjunct și este planificat și pentru lăcătușii întreprinderii.
Planificare	De sus în jos (inițiativa conducerii). La necesitate. Uneori, în conformitate cu cererile organizațiilor competente (ex., AMAC), sau schimbările pe piață (ex., schimbarea planului de conturi). Pentru protecția muncii - obligatoriu prin Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău.
Responsabili	Director (pentru coordonare, identificarea necesității de instruire), Inginer șef, șefi de sectoare (se implică în procesul de planificare).
Tipuri de instruirii	<ul style="list-style-type: none"> Instruirii externe: în domeniile activității de bază și domeniul specializat al evidenței contabile. Instruirii interne: instruirii periodice a cadrelor muncitorești în materie de protecție și securitate a muncii (programele de instruire includ instructajele necesare (introductiv, la locul de muncă, periodic) efectuat de către persoana desemnată), în domeniile activității de bază (introductiv, la locul de muncă pentru muncitorii noi veniți; plus transferarea cunoștințelor obținute de la instruirii externe (organizate de AMAC).
Organizații	Asociația Moldova Apă-Canal, Inspekția teritorială de muncă, Inspectoratul Fiscal.
Eficiența	Eficiența instruirilor este apreciată: pentru instruirile externe - la sfârșit de instruire (nemijlocit la fața locului); pentru cele interne - prin atestări periodice (spre ex., în materie de securitatea muncii) - de către superiorii muncitorilor.

Cu referire la evaluarea angajaților, nu există proceduri formalizate sau un Regulament de evaluare a personalului din cadrul ÎM în baza cărora indicatori de performanță.

În cazul angajării persoanelor necalificate, instruirea se organizează în interior prin instructaj instructiv la locul de muncă, prin explicațiile legate de conținutul muncii, de către Maistrul sectorului de obicei. Instruirea se face prin observația directă, a echipei cu care se va munci.

În legătură cu angajarea muncitorii necalificați, în Regulamentul intern al ÎM "Comunservice" Criuleni, încadrați fără să dispună de gradul de calificare necesar deținerii funcției respective, în termen de până la 6 luni, se va convoca comisia de atestare pentru examinarea corespunderii persoanelor cu funcțiile deținute și se va decide asupra conferirii gradului de calificare, însă nu mai înalt de gradul inferior de calificare al specializării respective.

Pe parcursul activității din ultimii ani, întreprinderea nu a întreprins asemenea proceduri. De menționat că nu se practică nici atestarea muncitorilor anterior angajați, în vederea confirmării calificării deținute sau în scopul ridicării acesteia.

Protecția și securitatea muncii, regimul de muncă

Cu referire la protecția muncii, angajații lucrează în cadrul unui loc de muncă semipericulos. În legătură cu acest fapt, se optează pentru încheierea unor contracte de asigurare a vieții cu Filiala din Criuleni a Companiei de asigurări "Garanția". Această procedură este considerată o strategie de reducere a riscurilor în caz de accident la locul de muncă, și o garanție, în caz de necesitate a achitării despăgubirilor pecuniare. De această procedură au beneficiat 2 persoane.

Documente relevante protecției muncii la ÎM CC sunt: Codul muncii, Legea cu privire la securitatea muncii, Regulamentul intern de funcționare al întreprinderii, Contractul Colectiv de muncă, Fișele personale de evaluare a instruirii în domeniul securității și sănătății în muncă (Anexa 8. Extrase din documente cu referire la instruirea în protecția muncii). Activitățile de protecție a lucrătorilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale sunt stabilite în conformitate cu legislația în vigoare, ținând cont de specificul activității întreprinderii. Responsabil direct de activitățile legate de protecția și securitatea muncii este Inginerul șef și maiștrii sectoarelor.

Activitățile sunt formalizate, prin înregistrările respective în Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă ale fiecărui angajat.

Regimul de muncă este stipulat în Regulamentul intern de funcționare al întreprinderii, precum și în anexele la acesta, și în Contractul Colectiv de muncă, unde se stipulează:

- ☒ acordarea de concedii suplimentare pentru muncă neîntreruptă: 3 ani – 1 zi, de la 3 la 5 ani – 2 zile, mai mult de 5 ani – 3 zile;
- ☒ acordarea concediilor suplimentare pentru categoriile muncitorilor care activează în condiții nocive (anexa 1 a Contractului colectiv de muncă);
- ☒ acordarea concediilor suplimentare pentru categoriile specialiștilor și slujbașilor (anexa 2 a Contractului colectiv de muncă);
- ☒ acordarea concediului (la prezența motivelor întemeiate) fără menținerea salariului, până la 60 zile calendaristice;
- ☒ reducerea duratei zilei de muncă în ajunul zilelor de sărbătoare nelucrătoare la 7 ore;
- ☒ acordarea concediilor suplimentare altor categorii de salariați, conform Codului Muncii;
- ☒ timpul de muncă și de odihnă, înlesniri pentru angajații cu copii minori.

Regimul de muncă este de 40 ore lucru efectiv pe săptămână (8 ore pe zi, cu 1 oră pauză de masă). Mașiniștii, paznicii și dispecerii, până la 12 ore cu interval de cel puțin 24 ore, la stațiile de pompare se lucrează în 2 schimburi.

Conflicte sociale, relații cu sindicate

Relațiile angajaților în ÎM "Comunservice" Criuleni sunt, în esență, între reprezentanții conducerii și reprezentanții sindicatului salariaților - Comitetul Sindical. Aceste relații, conform legislației în vigoare, sunt stipulate în Contractul Colectiv de muncă, conform cărora sunt indicate drepturile și obligațiile de

bază ale salariaților, contractul de muncă, asigurarea plasării în câmpul muncii, utilizarea forței de muncă, timpul de muncă și odihnă, organizarea și retribuirea muncii, protecția muncii și ocrotirea sănătății, stimularea lucrătorilor, garanțiile activității sindicatului, răspunderea obligațiilor asumate și controlul asupra realizării lor.

Președintele Comitetului sindical al ÎM "Comunservice" Criuleni este reprezentat și dirijat de către D-na Evghenia Cebotari, deținătoarea postului de dispecer al entității. Sindicatele cuprind 100% salariați. Documentația relevantă cu referire la Sindicate:

- ✗ Contractul Colectiv de muncă (ultima actualizare – 2013, pentru perioada 2013-2017),
- ✗ Liste ale membrilor Comitetului Sindical,
- ✗ Regulamentul organizației sindicale primare "Sindincomservice"- Comitetul republican al angajaților din sectorul serviciilor de utilitate publică și producerea mărfurilor (unde se indică apartenența la organizația sindicală, drepturile și obligațiile membrilor, activitatea organizatorică, structura organizației sindicale, relațiile dintre organele sindicatelor cu conducerea întreprinderii)¹⁴,
- ✗ Acordul privind colaborarea și parteneriatul social dintre Asociația AMAC și Sindicomservice (unde se specifică, drepturile membrilor sindicali la ajutor și consultații juridice gratis despre relațiile de muncă și sociale, precum și participări la mese rotunde, conferințe, ședințe privind informarea asupra reformelor în domeniul apă-canalizare).

În legătură cu garanțiile activității sindicatului și formarea surselor de finanțare, se stipulează obligația întreprinderii de a aloca 0,15 % de la Fondul de salarizare lunar în contul Sindicatului întreprinderii și Comitetului Republican al Sindicatului.

În companie, procedura disciplinară este în conformitate cu Codul Muncii, capitolul VIII din Regulamentul intern de funcționare. Sancțiunile sunt: avertismentul, mustrarea, mustrarea aspră și concedierea. Sancțiunea disciplinară se aplică după Explicația referitoare la încălcările comise. Conform explicației se emite ordinul cu privire la aplicarea sancțiunii, care după ce face cunoștință semnează. În practică nu s-au înregistrat acțiuni conform procedurii descrise în regulament. Se aplică mustrarea verbală de către superiori, fără formalizarea procedurii, cazuri excepționale nu au fost consemnate.

Cu privire la conflictele sociale, reducerea acestui risc este facilitată de stipularea în Regulament și în Contractul Colectiv a aspectelor de încălcare a disciplinei muncii, precum și de instruirile care se fac (inițiale la locurile de muncă, și în domeniul securității muncii).

Concluzii

- *Este necesar de a produce o ordonare a posturilor ce poate fi folosită ca bază pentru o structură rațională de plată;*
- +/- *Nu există un plan în care să se estimeze necesarul de personal, reieșind din normativele de personal în ramură, pentru muncitori și specialiști. Elemente de planificare țin cont de aceste normative privind numărul de personal la apă-canalizare (muncitori), precum și de cerințele în securitatea muncii. Aceasta este expus în statul de personal aprobat în 2012.*
- *Diferențe de traducere a posturilor și funcțiilor incluse în statul de personal aprobat, și Clasificatorul ocupațiilor.*
- *Diferența excesiv de mare dintre numărul de posturi conform statelor de personal și numărul efectiv de angajați, a făcut deosebit de dificilă verificarea corespunderii stabilirii acestora conform Documentelor oficiale ce prevăd normelor de personal.*
- +/- *Recrutarea, selecția și angajarea în cadrul întreprinderii sunt îndeplinite în conformitate cu legislația.*

¹⁴ Elaborat în baza legislației în vigoare, Constituției RM, Convențiilor OIM nr. 87,98 și 135 Codului Muncii al RM, Legii Sindicatelor, Convențiilor la nivel național de ramură și a Statutului Sindicatului.

- +/- Nu există un sistem activ de formare profesională prin efectuarea unei evaluări sistematice a necesităților de formare profesională și planificarea formării (pe 2-3 ani, în baza anumitor indicatori de performanță). Instruirea anuală ține mai mult de protecția muncii (anual organizată și planificată), sau de domeniile activității de bază (la cererea AMAC) și nu cuprinde celelalte funcții (organizatorice și administrative – spre ex., care țin de gestiunea resurselor umane, lucrul cu consumatorii etc.).
- + Cu referire la organizarea activității Sindicale – întreprinderea respectă cerințele legislației în vigoare. Totodată, în mare măsură se asigură prevenirea conflictelor sociale, și cauzelor de nerespectare a disciplinei.
- + Aprobarea Contractului Colectiv de muncă al întreprinderii și înregistrarea la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău.

3.1.5.2 Analiza structurală a resurselor umane

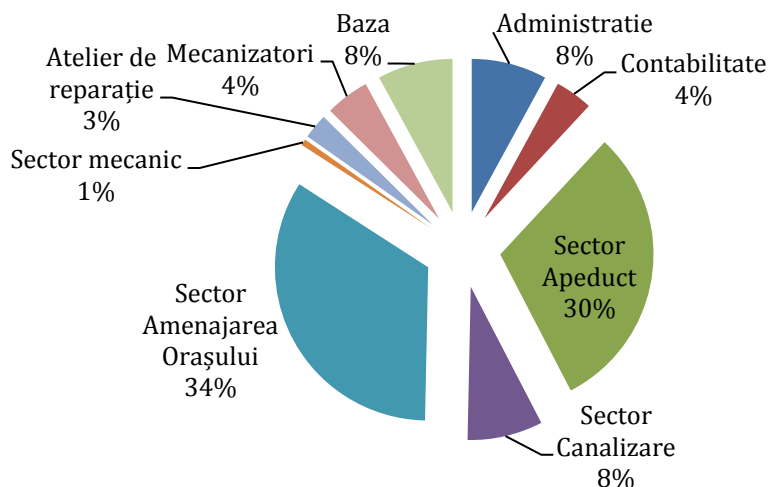
Conform statelor de personal, sunt aprobate 79 posturi, dintre care efective 78 posturi. Statele de personal ale întreprinderii se aprobă anual de către Director, Fondator, și se prezintă Inspekției Muncii, conform prevederilor legislației în vigoare. În calitate de instrument de gestionare și asigurare a necesarului de personal statele de personal 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.

Tabellul 38. Structura personalului după direcții de activitate

Sector	Necesar personal conform statelor	Real, posturi (septembrie 2014)
Administratie	6	4
Contabilitate	3	3
Sector Apeduct	23	16
Sector Canalizare	6	2
Sector Amenajarea Orașului	25,5	16,5
Sector mecanic	0,5	0,5
Atelier de reparație	2	1
Mecanizatori	3,5	6
Baza	6	3
Total	79	52

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

Structura după sectoarele componente (tipuri de specializări) în cadrul întreprinderii are forma de mai jos:



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

Prezentarea structurii statelor în formă de diagramă circulară facilitează percepția informației cu privire la structura personalului repartizat pe sectoarele de activitate, evidențiind capacitățile sectoarelor și ponderea numărului de angajați din fiecare sector față de numărul total de angajați ai unității.

La capitolul corespunderii posturilor aprobate cu normativele AMAC, situația este prezentată și analizată în continuare:

Tabelul 39. Pentru posturile de controlor

Tipul evidenței consumului de apă	Unitatea de măsură	Norma deservirii	Categoriile de abonați	Posturi normale, pers.	Posturi	
					plan	efectiv
Case de locuit și asociații ale locatarilor	Contoare la 1 controlor, lunar	460	1229	2,67	-	-
Case de locuit din sector privat	La fel	700	1478	2,11	-	-
Întreprinderi, instituții	La fel	300	4	0,01	-	-
Evidența consumului de apă necontorizată	Abonați la 1 controlor, lunar	1500	-	-	-	-
Total			2711	4,79	4	3

Conform statelor de personal aprobate, nr de controlori este 4 persoane, efectiv angajați 3 titulari care dețin câte 1,3 funcții de controlori.

Tabelul 40. Activități de deservire a apeductului

Postul	Descrierea normativului	Posturi normale, pers.	Posturi	
			plan	efectiv
Mașinist stația de pompare (4 st.)	Capacitatea de producție a instalațiilor de captare, mii m ³ în 24 h: 15 mii m ³ în 24 h – 3,6 pers 24 h	10 mii m ³ în 24 h – 2,4 pers. 24 h 4 stații – 9,6 pers.	9	7
Lăcătuși	Numărul de unități de deservire, deservite concomitent: până la 3, din care 2 modernizate; 3 puncte – 3,2 pers. Puncte modernizate, coeficient	1 stație – 1,06 pers. 2 stații modernizate – 1,7 pers. 3 stații – 2,76 pers	2	2 deservesc inclusiv și canalizarea

	degresiv -0,8			
--	---------------	--	--	--

Tabelul 41. Activități de deservire a sistemului de canalizare

Postul	Descrierea normativului	Posturi normate, pers.	Posturi	
			plan	efectiv
Mașinist canalizare	Capacitatea stațiilor de pompare, mii m ³ în 24 h: 150 mii m ³ în 24 h – 4,6 pers 24 h	200 mii m ³ în 24 h – 6,1 pers. 24 h 1 stații – 6,1 pers.	4	2
Lăcătuși	Lungimea rețelelor: 25 km – 5 pers	24 km – 4,8 pers	2	2 deservesc inclusiv și apeductul

Analiza situației în ce privește numărul de funcții și numărul de personal antrenat la buna funcționare a Apeductului și Canalizării este mai dificilă din următoarele motive:

- ◀ Necoresponderea denumirii posturilor în statele de personal aprobate și cu lista efectivă de angajați în septembrie 2014, inclusiv cu specificările normative;
- ◀ Calcule cumulate fără să fie specificat direct specializările;
- ◀ Traducerea aproximativă a unor posturi din limba rusă, fără specificările corespunzătoare și fără consultarea Clasificatorului ocupațiilor din Republica Moldova;

Posturile supuse analizei sectoarelor nominalizate înregistrează o abatere a situației planificate față de normativele calculate, iar abaterea numărului de personal încadrat efectiv față de posturile normate este următoarea:

- ◀ Mașiniști apeduct: 1,28 funcții pentru fiecare din cei 7 efectiv angajați;
- ◀ Mașiniști canalizare: 2 funcții pentru fiecare din cei 2 efectiv angajați, cu toate că conform normelor trebuie să fie 6 unități planificate, acest indicator depinde de volumul apelor reziduale, care poate fi modificat, spre exemplu, la un control sever a consumatorilor rețelelor de canalizare, a celor conectați ilegal. Conform informației comunicate din întreprindere, numărul celor care utilizează sistemul de canalizare este mai mare decât numărul abonaților pentru apă potabilă, lucru justificat de prezența și utilizarea fântânilor de către populația orașului;
- ◀ Lăcătuși apeduct și canalizare, sau lăcătușii de intervenție și reconstrucție: conform planului sunt aprobate 4 posturi, efectiv conform datelor sunt angajați 2 persoane.

Această situație apare pe fondul celor 68 de posturi în raport cu 41 de angajați care le dețin. Eficiența resurselor umane în cadrul întreprinderii se calculează doar la capitolul de productivitate (adică venituri obținute pe număr de angajați). Aici propunem o serie de indicatori, cum ar fi cei din tabelul care urmează (reieșind din datele disponibile primare).

Tabelul 42. Indicatorii eficienței resurselor umane

Indicatori generali	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
Capacitatea de management, %	Asigurarea ÎM cu posturile de conducere	Nr. personal administrativ / Nr. angajați	%	-	19,6	19,2
Costul personalului, %	Cât costă gestiunea resurselor umane în apă-canalizare din total cheltuieli RU	Total cheltuieli cu personalul apă-canalizare / Total cheltuieli cu personalul	%	49,64	51,74	45,47
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Ce venit din vânzări nete sau de volum de apă realizată aduce în mediu 1 angajat apă-canalizare, anual	Volum de vânzări, mii m3 (apa canalizare) / Nr. angajați apă-canalizare ¹⁵	Mii m3 / angajat	6,45	6,71	6,73
Productivitate apa		Venit net apă realizată, mii lei / Nr. angajați	Mii lei/anga	80,74	83,99	85,57

¹⁵ Aici se calculează și numărul de personal administrativ (inclusiv contabilitatea, personal sectorului de realizare etc.), deoarece toți participă la procesul de realizare, în final.

Indicatori generali	Sensul	Formula	Un. măsură	2011	2012	2013
canalizare, mii lei		apă-canalizare	jat			

Evoluția indicatorilor e datorată conjuncturii dintre politicile, strategiile interne aplicate și mediul extern al întreprinderii. Conform indicatorului capacitatea de management se încadrează în limitele normelor de până la 30 %. Costul personalului reprezintă o tendință de creștere, în limitele a 4,2 % în 2012 față de 2011 și o diminuare cu 12,12 % în 2013 față de 2012. Această evoluție este descrisă de valorile efective ale costului personalului sectoarelor apeduct și canalizare. Indicatorii productivității indică o tendință de creștere de la perioadă la perioadă.

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:

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

Următorul tabel ne permite să calculăm acest indicator și să analizăm dinamica fluctuației.

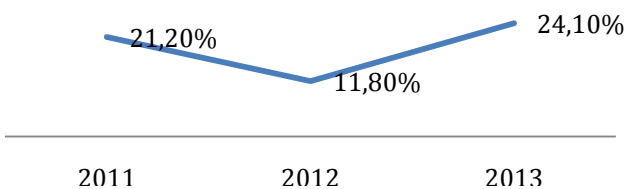
Tabelul 43. Indicatori de dinamică a personalului, 2011-2013

Indicator	2011	2012	2013
locuri de muncă la începutul anului	52	51	54
locuri de muncă lichidate	0	0	5
locuri de muncă la sf. perioadei	51	54	53
Număr persoane transfrate de la un post la altul	0	0	0
Număr persoane ieșite în concediu prenatal și natal	0	0	0
Număr persoane concediate	11	6	13
Număr persoane angajate	8	9	12
locuri de muncă create	0	0	0
Rata fluctuației	21,2%	11,8%	24,1%

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

Fluctuația în compania ÎM CC a înregistrat o modificare pe parcursul anilor analizați, anul 2012 prezentând o situație mai favorabilă în comparație cu anii predecesor și succesori incluși în analiză. Totuși, rata fluctuației este destul de mare, chiar și ținând cont de specificul domeniilor întreprinderii, dar așa cum s-a menționat în capitolul anterior, manageriatul întreprinderii nu consideră acest lucru ca unul destabilizator, iar fluctuația este privită mai degrabă ca mobilitate a personalului.

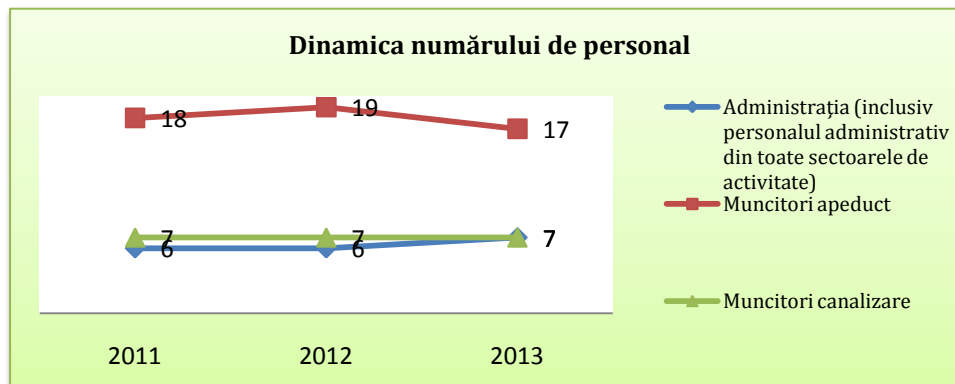
Figura 21. Evoluția fluctuației personalului, 2011-2013



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

În ce privește Sectorul apă și canalizarea, pentru perioada de timp inclusă în studiu, se înregistrează o depreciere a ratei fluctuației de la 21,2 % la 11,8 % pentru anul 2012 față de 2011, după care urmează o creștere până la 24,1 % în 2013.

Figura 22. Dinamica personalului administrativ și la apă canalizare, 2011-2013



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

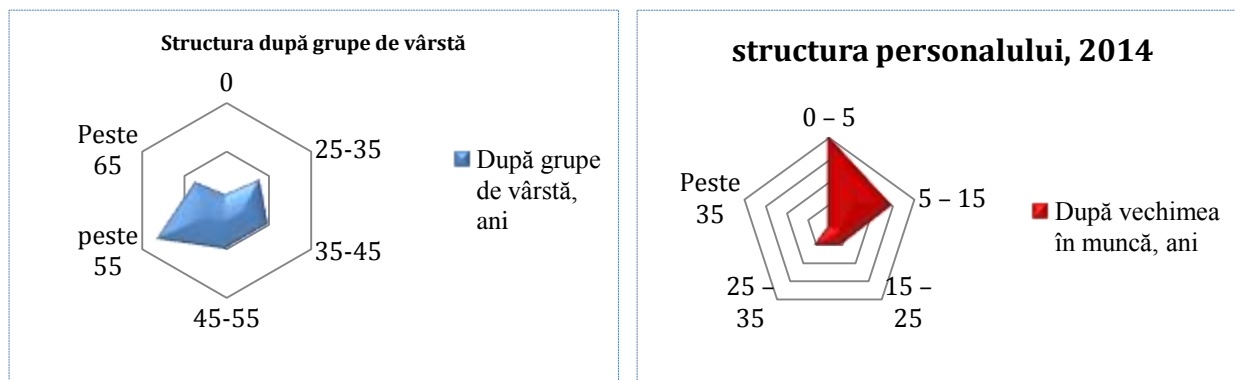
Dinamica indicatorilor prezentați mai sus denotă dinamica medie anuală a personalului întreprinderii dedus pentru activitățile apeduct și canalizare. Numărul de persoane incluse în numărul mediu pentru sectorul Canalizare include și personalul care conform Statului de personal sunt incluși la categoria de Mecanizatori și Autotransport. Conform structurii organizatorice prezentate anterior, desprindem faptul că sectorul Canalizare este unul adiacent Apeductului, având pe posturi administrative responsabili comuni. Analiza în baza chestionarului statistic M3 Câștigurile salariale și costul forței de muncă pentru anii incluși în studiu denotă careva nedumeriri, unele informații conținute fiind aproximative sau neprezente, ignorând completarea unor poziții ale chestionarului. Cu toate că conform actelor de constituire întreprinderea are ca obiect principal de activitate a) captarea, epurarea și distribuția apei și, b) eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similare, Raportul statistic a fost completat pentru 3 activități distincte: Apeduct, Canalizare și Amenajare, pentru 2011, iar următorii ani Apeductul împreună cu Canalizarea și Amenajarea separat. Tot aici, de menționat că, raportul dat include numărul de personal administrativ la personalul obiectului principal de activitate.

Analiza structurală a efectivului de resurse umane

Remarcăm că întreprinderea stochează și prelucrează date de natură diferită, fapt ce este apreciat ca o bună practică. La compartimentul RU informația pusă la dispoziție și utilizată în analize include pe de o parte totalitatea muncitorilor din unitate (documentul Statul de personal), pe de altă parte o evidență specifică este urmărită pentru categoriile de personal administrativ și TESA. În continuare, diagramele prezentate reflectă aceste nuanțe, astfel că doar unele sunt elaborate cu privire la total personal, pe când altele reflectă situația doar parțială. Caracteristica structurii personalului întreprinderii a fost analizată după diverse criterii:

- ✓ **în funcție de vârstă, vechimea în muncă în cadrul întreprinderii**, este interpretată după administrație și categoria TESA de angajați, conform datelor prevalente de către întreprindere. Aceste analize cuprind un număr de 52 persoane. Vechimea de muncă în cadrul întreprinderii a fost efectuată pentru personalul administrativ și cuprinde 9 persoane. Analiza denotă faptul că colectivul întreprinderii are un grad înalt de îmbătrânire, predominând personalul cu vârsta 45-55 ani. Cauzele principale ale acestei îmbătrâniri sunt pe de o parte migrația potențialei forțe de muncă, iar pe de altă parte lipsa alegerii companiei în calitate de angajator din cauza nivelului de salarizare scăzut și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive.

Figura 23. Structura personalului după grupe de vârstă, vechime în muncă, 2014

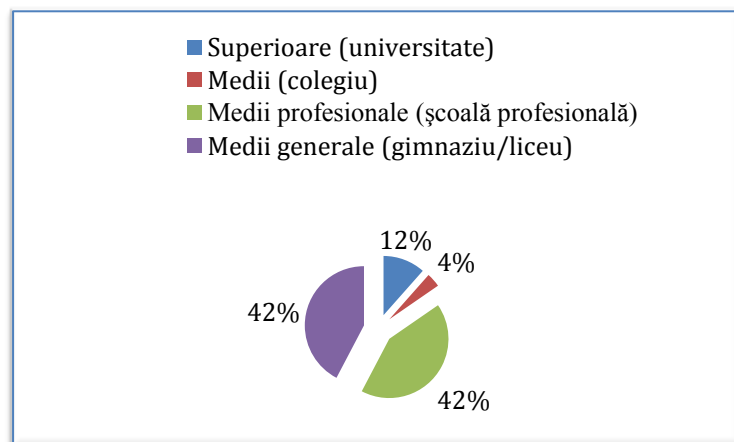


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Servicii Comunale Glodeni”

Cu toate acestea este benefică disponibilitatea de experiență pe care o au cadrele.

Structura personalului după nivelul de studii este interpretat pentru categoriile de personal analizate și mai sus. Studiul include efectivul de 52 persoane, din septembrie 2014

Figura 24. Structura personalului după nivelul studiilor, 2014

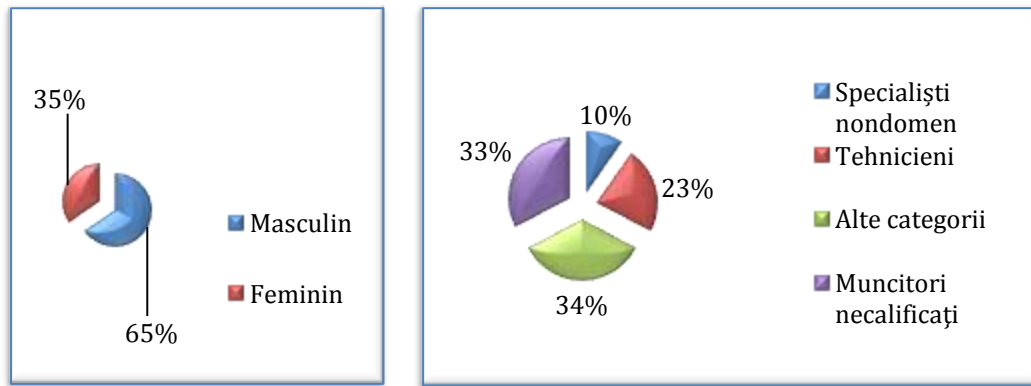


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Comunserviciu” Criuleni

După cum era de așteptat categoria de personal inclusă în studiu denotă pregătirea și calificarea ce se dobândește prin formarea specializată în instituțiile de profil. Prevalază studiile medii generale și cele profesionale urmate de cele superioare, formare care conform fișei postului sunt obligatorii. Această situație este explicată prin faptul că la locurile de muncă care necesită pregătire profesională au fost angajate persoane care au fost corespunzător calificate de către întreprindere.

Structura personalului după criteriul sex și domeniul de specializare este efectuată după numărul total al personalului în întreprindere (N = 52)

Figura 25. Structura personalului după sex și domeniul specializării, 2014



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

Din totalul angajaților 35 % sunt femeii, acest indicator prezintă interes pentru consumatorii externi de informație cum ar fi Biroul Național de Statistică și reprezintă informații primare pentru Statistica Gender la nivel național.

Structura după domeniul de specializare oferă informații prin interpretarea cărora concluzionăm prezența celor 4 categorii clasice de personal, care contribuie la buna desfășurare a procesului operațional și a activității de ansamblu. Specialiștii non domeniu și administrația asigură funcționarea sistemului informațional; și împreună cu Tehnicienii (specialiștii în domeniu) asigură funcționalitatea sistemului decizional; care împreună cu angajații cu alt domeniu de specializare (șoferi, tractoriști, mecanici, electricieni) și cu muncitorii necalificați asigură funcționalitatea sistemului operațional al entității.

Concluzii

- +/- În scopul gestionării eficiente a resurselor umane în cadrul întreprinderii există post cu responsabilitate directă față de acest domeniu. Gestiunea corespunzătoare se realizează prin aplicarea politicilor și instrumentelor RU etapă cu etapă cum 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.
- + Totalizarea rezultatelor în Note informative separat pentru Apeduct și Canalizare, poate servi drept suport pentru previziune, analiză și decizii.
- +/- Urmărirea indicatorilor de eficiență a resurselor umane (atât în dinamică, cât și pe sectoare de activitate) lipsește, aceasta fiind, însă, un instrument util în prevenirea riscurilor de neîndeplinire a planului anual. Pozitivă este creșterea anuală a productivității muncii (atât valoric, cât și în unități naturale).
- Lipsește o bază de date cu privire la informația curriculară a fiecărui angajat.
- Statul de personal prezintă o structură, aprobată în 2012, care necesită a fi revăzută și restructurată.

3.1.5.3 Sistemul de remunerare și motivare a personalului

Sistemul de salarizare

În cadrul ÎM "Comunservice" Criuleni se aplică metoda tarifară de salarizare, utilizate pentru sistemele de salarizare în acord și în regie, conform politicilor de salarizare ale entității. Organizarea salarizării se efectuează în baza legilor și hotărârilor Parlamentului, hotărârilor și dispozițiilor Guvernului, precum și altor acte normative privind salarizarea, contractelor colective de muncă la nivel național, de ramură, contractului individual de muncă.

Asigurarea funcționării la nivel de întreprindere a sistemului de remunerare se face în primul rând prin aplicarea legislației în domeniu retribuției muncii angajaților, și nu în ultimul rând, prin elaborarea unor politici adecvate cu privire la remunerare.

Aspectele de reglementare a salarizării sunt stipulate în Statutul ÎM CC, Contractul Colectiv de muncă înregistrat la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău, în 2013. Acestea stipulează drept bază pentru organizarea salarizării Sistemul tarifar de salarizare în baza rețelei de V categorii, pentru muncitori, iar pentru administrație și specialiști – coeficienții individuali de divizibilitate cu următorul diapazon 1,15 – 5,5 pentru stabilirea salariilor de funcție. De notat, că în Documentele prezentate nu s-a văzut reflectată modificarea, în corespundere cu [HG299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317](#), conform căreia salariul de bază din 1 mai 2014 constituie 9,77 lei pe oră, sau 1650 lei pe lună, pentru 2014 planificându-se fondul de salarizare al personalului pornind de la 1100 lei pentru posturile operaționale și 900 lei pentru funcțiile administrative.

Achitarea salariului se face conform planului, în prima săptămână a lunii, în jurul datelor 5-6. Aspectul salarizării este considerat a fi unul dintre cei mai importante aspecte, deoarece reprezintă partea de bază și sensul motivării materiale a angajaților. Astfel, în cadrul întreprinderii, sunt aprobate o serie de acte normative, anexe a Contractului Colectiv de muncă ce reglementează această activitate. Cadrul legislativ ce asigură și reglementează funcționarea în probleme de salarizare sunt prezentate în capitolul 3.2.4.1. *Gestiunea Resurselor Umane*.

Sistemul de salarizare la întreprindere se prezintă în tabelul de mai jos:

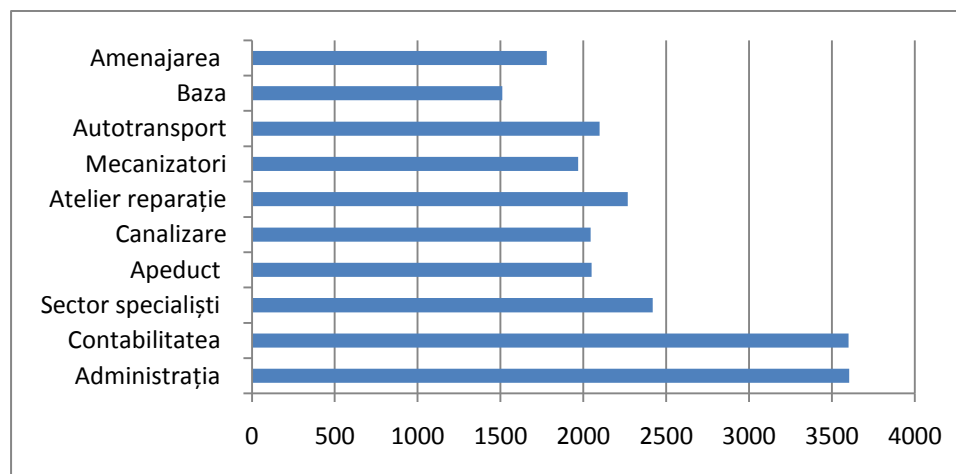
Tabelul 44. Sistemul de salarizare al ÎM "Comunservice" Criuleni

Element al sistemului de salarizare	Descriere
Aparatul administrativ	
Raportarea salariilor	Conform Clasificatorului ocupațiilor RM
Diferențierea	După categorii de calificare, conform ierarhie
Baza de calcul	Salariul pe categorie calculat, coeficientul de multiplicitate (divizibilitate) stabilit în limita diapazonului și cuantumul minim garantat în sectorul real Criterii de calcul – calificarea personală, nivelul pregătirii profesionale, competența, răspunderea, complexitatea lucrărilor efectuate/categoria atribuită lucrării.
Sectoare producere	
Baza de calcul	șefii de sectoare, maiștrii, etc. – conform statelor (salariu fix) muncitori – după rețeaua tarifară în baza categoriei de calificare conform coeficienților tarifari, conform coeficienților după tipul vehiculului condus, pentru șoferi
Elemente generale	
Munca prin cumul	Se permite, prin cumul intern. Salarizarea – prin munca reală sau timp efectiv lucrat
Plata salariului	Monedă națională, lunar, în prima săptămână a lunii, la datele de 5-6.
Plăți obligatorii suplimentare	Conform legislației, conform capitolului IX a Contractului Colectiv de muncă, conform anexei nr. 4 a CCM
Sporuri pentru vechime în muncă	Nu se aplică

Element al sistemului de salarizare	Descriere
Prime	Conform Regulamentului privind modul de premiere, coordonat cu Comitetul Sindical
Bază legislativă	Convenția colectivă la nivel de ramură, Contractul Colectiv de muncă.

Salariile medii pe categorii de personal, conform statelor de personal se prezintă în continuare (reieșind din datele Statului de personal a ÎM "Comunservice" Criuleni, pentru 2012). Calculele sunt efectuate determinându-se valoarea prin media aritmetică; în calculele au fost introduse toate statele. Sectorul evidențiat cu salariile cele mai ridicate este cel Administrativ, inclusiv și Contabilitatea. Sectorul Apeduct și sectorul Canalizare au salarii medii în valoare de 2049,69 și 2044,66, ceea ce reprezintă un decalaj de 75 % față de sectorul administrativ. Cel mai mic salariu este pentru personalul ce deservește Baza – 1510 lei și sectorul Amenajare are planificat un salariu cu 15,17 % mai mic decât nivelul salariului sectorului Apeduct. Fondul de salarizare planificat, lunar - în limitele 166742 lei lunar.

Figura 26. Salariile medii pe angajați (după sectoare), 2012



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

Având în vedere diapazonul temporal analizat 2011-2013, cu datele disponibile, vom arăta ulterior dinamica efectivă salariilor la întreprindere.

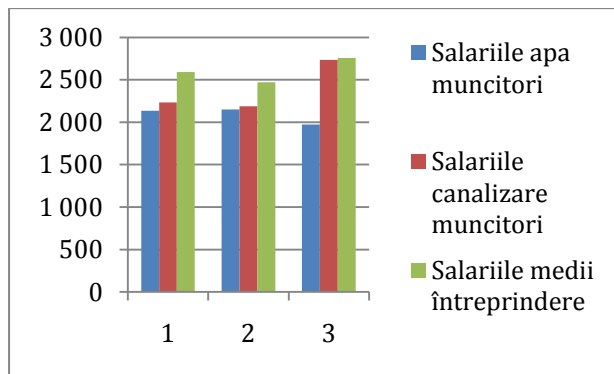
Tabelul 45. Evoluția salariilor la apă-canalizare, 2011-2013

Nivelul salariilor	2011	2012	2014
Salariile apa muncitori	2.137	2.150	1.972
Salariile canalizare muncitori	2.234	2.189	2.735
Salariile medii întreprindere	2.592	2.472	2.759
Numărul de muncitori	2011	2012	2014
Nr. muncitori apa	24	25	24
Nr. muncitori canalizare	7	7	7
Nr total de personal	53	54	53

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

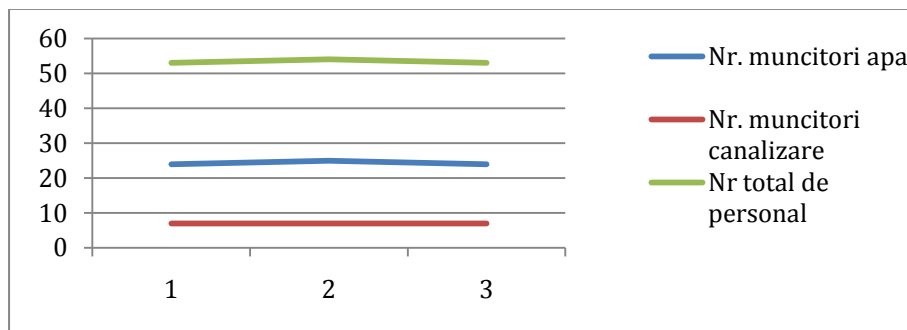
Pentru o mai bună înțelegere datele se vor ilustra grafic:

Figura 27. Evoluția salariului mediu pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013



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

Figura 28. Evoluția numărului mediu de personal pe apă-canalizare, și în total pe întreprindere, 2011-2013

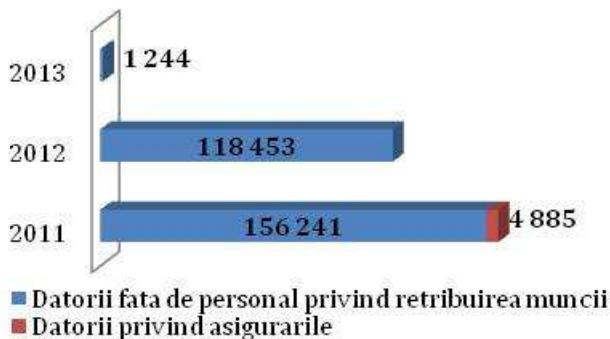


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor ÎM „Comunservic” Criuleni

Analiza informațiilor conținute în tabel și reflectate grafic mai sus reprezintă evoluția în dinamică a indicatorilor legați de salariu pe întreprindere la general și Sectoarele Apeduct și Canalizare, în mod special. Evoluția salariului mediu pe perioada raportată reprezintă o tendință de creștere, a categoriilor raportate, însă pentru ultima perioadă sectorul Apeduct a înregistrat o scădere a salariului, ceea ce reprezintă cu 3,9 % mai puțin decât media planificată.

Evoluția datoriilor față de personal privind retribuirea muncii prezintă o tendință de descreștere. Anul 2012 a cunoscut o diminuare a acestui element de bilanț cu 31,9 %, iar în anul 2013 față de 2012 cu 9521,95 %. Datoriile privind asigurările au fost înregistrate doar în 2011.

Figura 29. Situația în dinamică a datoriilor privind retribuirea muncii



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

Sistemul de motivare și premiere

Alături de salariul de bază, ca componentă sunt primele. Sistemul de premiere în cadrul întreprinderii este reglementat prin Regulamentul cu privire la premiile salariaților ÎM CC potrivit Anexa 9 (*Regulament privind modul de premiere a conducătorului întreprinderii, specialiștilor și angajaților care prestează servicii în domeniul alimentării cu apă și canalizare potrivit rezultatelor activității financiar-economice a ÎM "Comunserviciu"*). Acest document este coordonat cu Comitetul Sindical, și aprobat de către 20.01.2012. Regulamentul dat conține Condițiile și indicii principali la stabilirea premiilor lunare și trimestriale.

Scopul aplicării Regulamentului respectiv, pe de o parte, are ca scop cointeresarea materială a întreprinderii, pe de altă parte, urmărește asigurarea dezvoltării continue a întreprinderii, atingerii unor indicatori de performanță, cum ar fi îndeplinirea planului alimentării cu apă; respectarea calității apei potabile conform SUS; neadmiterea majorării normei determinate a scurgerilor și pierderilor de apă nefacturate și consumurile tehnologice de apă, și pentru premiile trimestriale este stipulată condiția de asigurare a îndeplinirii planului pe venit prin micșorarea pierderilor. Nivelul valorilor este de la 10 % la 30 %, în funcție de prioritatea acestora, și se referă la serviciile de alimentare cu apă.

Valorile aprobate ca stimulare materială suplimentară – prin premiere, nu sunt incluse, și respectiv aprobate alături de fondul de salarizare, ceea ce face dificilă asigurarea finanțării fondului de premiere a personalului întreprinderii, care conform Regulamentului drept temei pentru stabilirea primelor lunare servește darea de seamă statistică asupra activității, întocmită de conducătorul întreprinderii și comitetul sindical.

Funcționalitatea acestui Regulament este direct dependentă de sursele de venit și de situația economico-financiară generală a întreprinderii. Analiza evoluției salariului mediu pe sectoare și general pe întreprindere demonstrează nefuncționalitatea Regulamentului, mai ales că rezultatele generale financiare sunt exprimate cu pierderi.

Pentru a explica elementele sistemului de motivare prin premiere a întreprinderii se propune următorul tabel.

Tabelul 46. Elementele sistemului de motivare

Element al sistemului de motivare	Descriere
Documentație	<p>Contract colectiv de muncă (pentru anii 2013-2017, înregistrat la Inspekția teritorială de muncă or. Chișinău nr 144/43 din 29.08.2013), deține informații despre obligațiile părților, contractul de muncă, utilizarea forței de muncă, timpul de muncă și de odihnă, organizarea și retribuirea muncii, protecția muncii și ocrotirea sănătății, înlesnirile lucrătorilor cu copii minori, stimularea lucrătorilor, responsabilitățile materiale.</p> <p>Anexe a CCM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista lucrătorilor care activează în condiții de muncă nocive și beneficiază de concedii suplimentare. ▪ Lista specialiștilor și slujbașilor cărora li se acordă zile suplimentare la concediu. ▪ Lista lucrătorilor cărora li se eliberează echipamentele de protecție. ▪ Lista lucrătorilor în condiții de muncă grele și nocive , cărora pot fi stabilite suplimente la plată. ▪ Lista muncitorilor ce li se cuvine alimentația specială pentru munca în condiții nocive. <p>Documente de evidență (fișe de pontaj, etc.)</p>
Responsabili	Director, Inginer șef (coordonare, stabilirea formelor de motivare), Șefi de subdiviziuni (evidența calității și timpului lucrat, înaintarea propunerilor)
Tipuri de motivare	
Materială	
Conform legislației	Salariu, ajutoare materiale, premii cu caracter sezonier, premii etc.

Premii bănești	Actele ce reglementează plățile la această categorie sunt coordonate cu Comitetul Sindical, formalizate în Regulamente, și anexe a CCM, aprobate de către Director, și în funcționalitate din 2013.
Ajutor material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziua de mașteră – 500 lei; ▪ Deces – 500 lei; ▪ Concediul anual – un salariu funcție de bază; ▪ Pensionarea – lucrătorii întreprinderii pot beneficia de până la 3 salarii de funcție, inginer șef, președintele comitetului sindical – 4 salarii de funcție, și directorul -5. ▪ Ziua profesională a lucrătorului din Gospodăria de Locuințe și Deservire Comunală – până la un salariu de funcție. ▪ Trimestrial – pentru merite deosebite – până la un salariu de funcție.
Altele	Organizări de evenimente (sărbători, cum ar fi 8 Martie, Ziua profesională a lucrătorului din gospodăria locativ-comunală, Anul Nou, etc.), foi la sanatorii, zile de naștere, alte evenimente.
Nematerială	
Instruiri	Periodice (au fost descrise anterior)
Aprecieri verbale	Se practică aprecierile verbale la ședințele săptămânale, lunare și de totalizare la sfârșitul perioadelor de gestiune.
Posibilitatea avansări	Posibilitatea avansării ierarhice este valabilă pentru muncitorii calificați, efectiv se procedează în cazul eliberării unei funcții.
Posibilități de autorealizare	Specificul activității desfășurate permite și susține inițiativele din partea angajaților de a participa cu propuneri de îmbunătățire a activităților. Inițiativele de acest gen nu sunt stimulate material.
Crearea condițiilor igienico-sanitare bune	Nu se cunosc date elocvente, efective
Crearea unui climat sănătos de muncă	La aceasta contribuie tot colectivul, aportul Comitetului Sindical și al manageriatului fiind de primă importanță.

Analiza sistemului de premiere materială a angajaților în cadrul unității se face conform procedurilor Legale, cum ar fi HG 743 din 11.06.2002 cu privire la Salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară. Nu sunt planificate/utilizate fonduri suplimentare. Aplicarea procedurii de premiere asigură bunăstare și trai decent.

Din cauza resurselor financiare modeste nu este utilizat sporul pentru vechimea în muncă.

Concluzii

- + *Sistemul de motivare și premiere în cadrul întreprinderii se face conform prevederilor legale, procedurile fiind formalizate în Documente Interioare funcționale.*
- + *Aplicarea sistemului de premiere urmărește atât scopurile personale/individuale ale angajaților ce constă în motivarea și sensibilizarea atitudinii față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu cât și scopurile de fond ale entității, de a presta servicii în domeniul respectiv la un nivel satisfăcător.*
- + *Buna practică de a cointeresa material angajații este limitată de lipsa unui fond suplimentar. Conform Regulamentelor, sursa de premiere efectivă o constituie rezultatele economico-financiare ale entității, care este cu sold negativ.*
- + *Este apreciabil faptul că a fost înaintată și considerată de importanță strategică sarcina de sensibilizare a atitudinii angajaților față de activitatea desfășurată în cadrul entității, de la oricare ar fi funcția spre formarea unei culturi corporative și reputații serioase în mediul de activitate.*
- *Aprobarea unui sistem de premiere a angajaților conform priorităților, funcționabil.*
- /+ *Formarea unei baze de date cu referire la starea cantitativă și calitativă a personalului întreprinderii, începând de la informația deja procesată în format electronic.*
- *Recalcularea fondului de salarizare*

3.2 Analiza financiar - contabilă

3.2.1 Analiza managementului financiar

Managementul financiar poate fi definit ca un subsistem al managementului general al întreprinderii, având ca scop asigurarea resurselor financiare necesare, alocarea și utilizarea lor profitabilă, creșterea valorii întreprinderii, dezvoltarea, consolidarea și siguranța patrimoniului acesteia, îndeplinind un rol activ, pornind de la resursele financiare mobilizate în stabilirea obiectivelor strategice și tactice ale firmei și în controlul și evaluarea îndeplinirii acestora.

Rolul managementului financiar este de a lua anumite decizii pentru a obține cele mai bune rezultate și pentru a identifica compromisurile optime dintre obiectivele pe termen scurt și pe termen lung de dezvoltare a întreprinderii, precum și de luare a deciziilor curente și de perspectivă în managementul financiar.

În scopul de a obține soluții pentru rezultate optime, întreprinderea are nevoie de a stabili un sistem de management financiar. În continuare vom analiza sistemul managementului financiar a ÎM „Comunservice” Criuleni.

3.2.1.1 Sistemul managementului financiar

Definiție de management financiar îl prezintă astfel: sistemul 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 30. Structura sistemului managementului financiar



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Managementul financiar nu este prezentat numai de procese financiare dar și de specialiștii care conduc și controlează aceste procese, de aceea analiza managementului financiar a ÎM “Comunservice” Criuleni o vom începe de la structura Departamentului financiar și specialiștii acestuia.

Departamentul financiar în cadrul ÎM “Comunservice” Criuleni este format din secția de contabilitate. În secția de contabilitate activează 1 Contabil-șef, 1 contabil-șef adjunct și contabil-casier. Toți aceștia se supun contabilului șef, iar contabilul șef se subordonează directorului întreprinderii. Acest departament este responsabil de: evidența; planificarea și bugetarea; controlul și raportarea.

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

O procedură internă scrisă, întreprinderea municipală nu deține, însă au un sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii. *În cazul ÎM “Comunservice” Criuleni, baza informațională se formează și se păstrează manual în registre de evidență.*

Evidența debitorilor se ține pe categoria de consumatori, pe direcții de activitate, pe consumuri, după sumele achitate și după plățile restante și după termenul de achitare.

Evidența datelor este împărțită între specialiștii departamentului financiar.

După cum se vede din Figura 30 următorul proces din sistemul managementului financiar este **analiza mediului intern**. – responsabil de acest proces pentru toate nivelele din întreprindere, este conducătorul. În departamentul financiar această etapă este coordonată de către contabilul-șef care are acces la toată informația colectată și grupată astfel analizând-o și transmițând-ui directorului situațiile curente și devierile acestora.

Planificarea și formarea strategiilor – este un proces prin care întreprinderea își stabilește scopurile și perspectivele pe termen scurt și pe termen lung. Planificarea strategică este partea care necesită o conștientizare și efort din partea factorilor de decizie pentru a fi structurată și documentată, pentru a avea ca o hartă cu direcția sigură pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

În prezent, întreprinderea nu are viziunea sa strategică de dezvoltare.

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 “Comunservice” Criuleni, bugetarea nu se efectuează, se efectuează doar „Planul de lucru” cu planificarea veniturilor și cheltuielilor pe sectoare de activitate. Veniturile se planifică după volumele dobândite și realizate pe categoria de consumatori și după valoarea realizată pe categoria de consumatori, iar cheltuielile se planifică doar totalul cheltuielilor pe sectoare de activitate.

Planificarea cheltuielilor operaționale nu se efectuează și controlul planului de lucru la fel nu se efectuează.

Raportarea

Departamentul financiar periodic formează anumite rapoarte ce sunt prezentate: Departamentului de Statistică; Inspectoratului Fiscal de Stat; Concernului Republican „Apele Moldovei”; Asociației „Moldova Comunservice”; Casei Naționale de Asigurări Sociale; Consiliului Orășenesc și Primăriei.

Lista rapoartelor și periodicitatea prezentării lor este prezentată în Tabelul 47:

Tabelul 47. Lista rapoartelor prezentate

Nº	Nr. raportului	Denumirea raportului	Destinatar	Perioada de prezentare
1.		Raport financiar	Departamentul de statistică;	Anual – 31.03.
2.		Ancheta structurală anuală în întreprinderi	Departamentul de statistică;	Anual – 05.03.
3.	Nr. 1-BE	Balanța energetică	Departamentul de statistică;	anual
4.	TA 08	Darea de seamă la taxa pentru apă	IFS; Concernul republican „Apele Moldovei”.	trimestrial
5.		Informația privind pregătirea pentru funcționare în perioada de iarnă	Concernul republican „Apele Moldovei”; Consiliul raional	Lunar (iulie-decembrie)
6.	Nr. 2-INV	Cu privire la investiții	Departamentul de statistică;	trimestrial
7.	Forma 4-BASS	Declarație privind calcularea și utilizarea contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii	CNAS	trimestrial
8.	Nr. M3	Câștigurile salariale	Departamentul de statistică;	anual
9.	IND TS	Indicatorii pe scurt în industrie	Departamentul de statistică;	lunar
10.	Nr. 5-CI	Consumurile, cheltuielile și investițiile întreprinderii	Departamentul de statistică;	trimestrial
11.		Informația cu privire la activitatea de producere	Instituțiile solicitante	După necesitate
12.		Copia Rapoartelor financiare	Primăria	La solicitare

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

Raportarea se face periodic în dependență de termenul de prezentare de către fiecare direcție responsabilă și de raportul ce trebuie prezentat.

Control - funcția de control în cadrul ÎM “Comunservice” Criuleni o deține Directorul întreprinderii, ce este responsabil de toată activitatea întreprinderii. Directorul întreprinderii lunar primește de la contabil-șef informația, pe sectorul de apeduct, despre dobândirea apei, realizarea apei și consumul de energie electrică și pe toate sectoarele, informația despre veniturile și cheltuielile pe fiecare activitate.

Din partea organelor publice locale organul de control al activității întreprinderii este Consiliul Orașului căruia i se raportează situațiile curente ale întreprinderii, despre numărul de agenți economici, despre veniturile și pierderile pe sectoare de activitate și în caz de necesitate despre reparația traseelor.

3.2.1.2 Organizarea sistemului de evidență contabilă

Evidența contabilă în cadrul ÎM "Comunserviciu" Criuleni se ține în baza legii contabilității și Standardelor Naționale de Contabilitate.

Întreprinderea dispune de o politică de contabilitate ce are ca scop asigurarea continuității activității Întreprinderii, elaborată în baza:

- Legii contabilității Nr. 426 XIII din 4 aprilie 1995;
- Standardelor Naționale de Contabilitate aprobate prin ordinul Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova Nr. 174 din 25.12.1997;
- Planului de conturi contabile aprobat din Ordinul Ministerului Finanțelor al RM nr. 174 din 25.12.1997.

Politica de contabilitate a Întreprinderii se elaborează anual, la începutul lunii ianuarie pentru anul de gestiune, de către contabilitate (contabilul-șef) și se aprobă de către managerul-șef al Întreprinderii.

Evidența contabilă la întreprindere se ține de serviciul contabil. Conform politicii de contabilitate în cadrul serviciului contabil activează 3 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil șef adjunct
3. Contabil casier

În urma analizei managementului financiar sa constatat că la întreprindere, în cadrul serviciului contabil, de facto activează 4 contabili, dintre care:

1. Contabil șef
2. Contabil pe materiale
3. Contabil pe salariul
4. Contabil pe serviciile comunale

Evidența contabilă se ține manual și parțial automatizat. La moment exista baza de date în programa 1C versiunea 7.7 în care se ține evidența conturilor bancare, casieria și a facturilor fiscale. Restul evidenței contabile se efectuează manual pe suport de hârtie (evidența mijloacelor fixe, uzura, materialele, OMVSD, salariile etc.).

Ciclul contabil al entității cuprinde:

- ✓ Întocmirea documentelor primare și centralizatoare;
- ✓ Evaluarea și recunoașterea elementelor contabile;
- ✓ Reflectarea informației în conturile contabile;
- ✓ Întocmirea registrelor contabile;
- ✓ Inventarierea elementelor contabile;
- ✓ Întocmirea bilanșului de verificare a Cărții mari și a rapoartelor financiare.

Datele din documentele primare și centralizatoare se înregistrează, se acumulează și se prelucrează în registrele contabile. Registrele se întocmesc pe suport de hârtie sau în formă electronică. Dacă registrul contabil este întocmit în formă electronică, entitatea, la solicitarea organelor autorizate, este obligată să imprime pe cont propriu, copia acestuia pe suport de hârtie.

Responsabilitatea pentru organizarea și ținerea contabilității o poartă conducătorul, iar contabilul-șef asigură controlul și reflectarea în conturile contabile a tuturor operațiunilor economice efectuate, prezentarea informației operative și întocmirea rapoartelor financiare în termenele stabilite, poartă răspundere pentru respectarea principiilor metodologice de organizare a contabilității.

Persoanele responsabile pentru semnăturile rapoartelor financiare și dărilor de seamă sunt:

- ✓ Conducătorul întreprinderii
- ✓ Inginerul-șef
- ✓ Contabilul-șef

3.2.2 Analiza economico-financiară

3.2.2.1 Analiza bilanțului

Analiza situației financiare a ÎM „Comunservice” Criuleni va începe cu analiza bilanțului contabil și a articolelor sintetizate a acestuia. Analiza bilanțului contabil prevede atât analiza pe orizontală cât și analiza pe verticală.

Analiza bilanțului pe orizontală este efectuată comparativ cu anul de bază, care în cazul ÎM „Comunservice” Criuleni este anul 2011.

Analiza bilanțului pe verticală este efectuată ca raport față de total active și respectiv total pasive.

Tabelul 48. Bilanțul Contabil, analiza pe orizontală și verticală, mii lei

Bilanțul contabil ACTIVE				Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale	-	-	-	-			0,00%	0,00%	0,00%
Active materiale	92 702,1	92 630,8	93 382,4	-	-0,1%	+0,7%	98,6%	98,1%	98,0%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	92 702,1	92 630,8	93 382,4	-	-0,1%	+0,7%	98,6%	98,1%	98,0%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	418,4	393,1	429,3	-	-6,0%	+2,6%	0,4%	0,4%	0,5%
Creanțe pe termen scurt	550,0	847,6	710,4	-	+54,1%	+29,2%	0,6%	0,9%	0,7%
Alte active curente	380,4	574,8	754,0	-	+51,1%	+98,2%	0,40%	0,61%	0,79%
Total Active Curente	1 348,8	1 815,4	1 893,7	-	+34,6%	+40,4%	1,4%	1,9%	2,0%
TOTAL ACTIVE	94 050,9	94 446,2	95 276,1	-	+0,4%	+1,3%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVE	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	95 924,3	95 563,80	96 889,44	-	-0,4%	+1,0%	102,0%	101,2%	101,7%
Rezerve prevăz. de statut	895,0	1 712,35	1 165,33	-	+91,3%	+30,2%	1,0%	1,8%	1,2%
Profit nerepartizat	(3 549,9)	(3 117,38)	(3 166,29)	-	-12,2%	-10,8%	-3,8%	-3,3%	-3,3%
Total Capital Propriu	93 269,5	94 158,77	94 888,48	-	+1,0%	+1,7%	99,2%	99,7%	99,6%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	456,5	-	80,00	-	-100,0%	-82,5%	0,5%	0,0%	0,1%
Total DATORII pe TL	456,5	-	80,00	-	-100,0%	-82,5%	0,49%	0,0%	0,08%
DATORII pe TS									
Datorii financ. pe TS	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii comerc. pe TS	156,2	159,85	285,13	-	+2,3%	+82,5%	0,2%	0,2%	0,3%
Datorii pe TS calculate	168,7	127,62	22,48	-	-24,3%	-86,7%	0,2%	0,1%	0,0%
Total Datorii pe TS	324,9	287,47	307,62	-	-11,5%	-5,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Total PASIVE	94 050,9	94 446,24	95 276,10	-	+0,4%	+1,3%	100,0%	100,0%	100,0%

— Aspecte pozitive

— Aspecte negative

Sursa: Bilanțul Contabil al ÎM „Comunservice” Criuleni

Constatări:

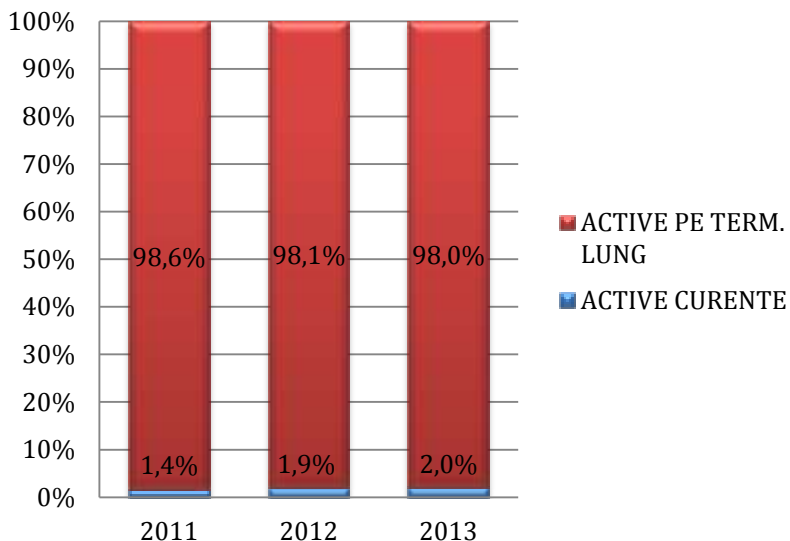
- *Patrimoniul companiei s-a majorat cu +1,3% în 2013 față de anul 2011, determinat în cea mai mare parte de majorarea activelor curente cu +40,4% sau cu 544,9 mii lei în 2013 față de 2011 deținând o cotă de doar 2% din structura activului, iar activele pe termen lung s-au majorat cu +0,7% sau cu 680,3 mii lei în decursul a 3 ani analizați, deținând ponderea de 98,0% la finele perioadei analizate.*
- *Odată cu majorarea patrimoniului companiei are loc și majorarea valorii capitalului propriu cu +1,7% sau cu 1 619,0 mii lei în 2013 față de 2011, din contul majorării:*
 - *Capitalului statutar cu 965,1 mii lei sau cu +1,0%;*
 - *Rezervelor prevăzute de statut cu 270,3 mii lei sau cu +30,2%;*
 - *Majorarea profitului nerepartizat prin diminuarea pierderilor cu -10,8%.*
- *Datoriile companiei, atât pe termen lung cât și cele pe termen scurt au diminuat:*
 - *Cu -82,5% sau 376,5 mii lei – datoriile pe termen lung, deținând la finele perioadei analizate 0,08% din structura pasivului;*
 - *Cu -5,3% sau cu 17,3 mii lei – datoriile pe termen scurt, deținând 0,3% din structura pasivului.*
- *În condiții normale de activitate gradul de îndatorare trebuie să se situeze nu mai mult de 70%, iar la finele anului 2013 gradul de îndatorare a fost doar de 0,4%, astfel compania deține rezerve la acest capitol.*
- *Datoriile pe termen scurt nu depășesc suma activelor curente ceea ce reflectă faptul că compania are capacitate de a onora datoriile curente într-o perioadă scurtă de timp.*

În continuare vom analiza principalele grupe influente în formarea activului și sursele de finanțare a acestora.

Analiza Activului

Structura activului se divizează în două tipuri de active: active pe termen lung și active curente sau active pe termen scurt.

Figura 31. Structura Activului



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Majoritatea activelor Î.M. “Comunservice” Criuleni le formează activele pe termen lung, cu o pondere de minim 98,6% în anul 2011 și cu o diminuare la 98,0% în anul 2013 (Tabelul 48). Modificarea ponderii

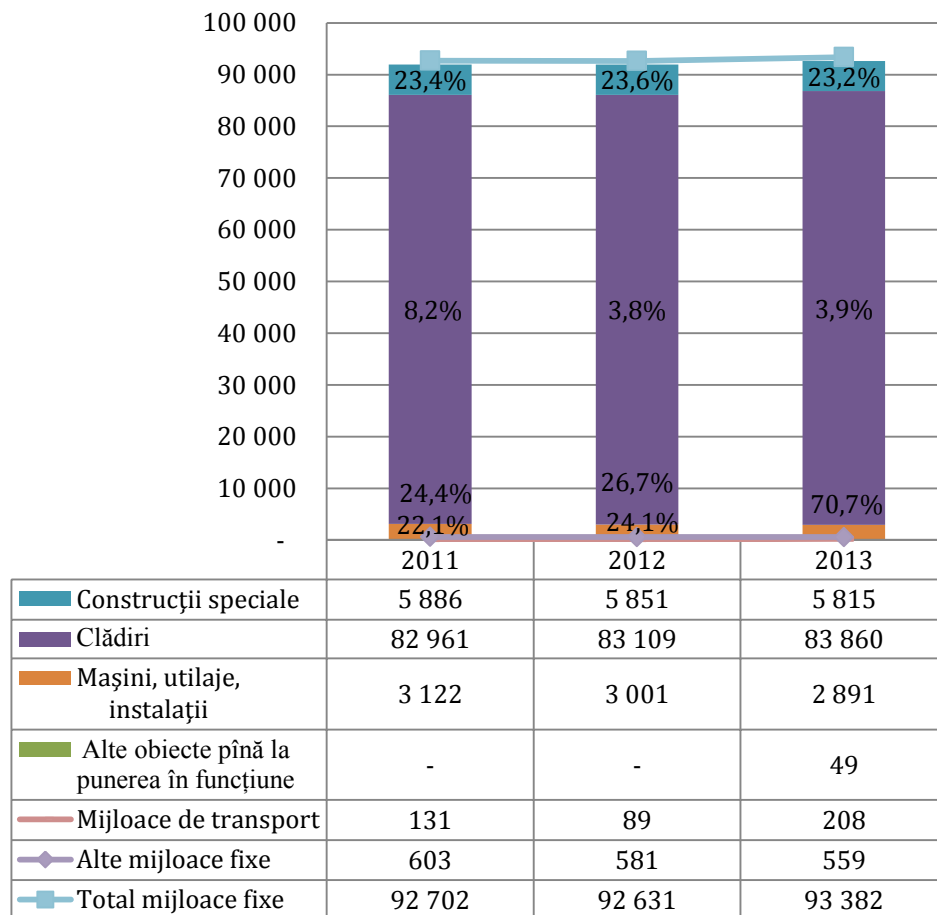
pe parcursul perioadei analizate este influențată în mare parte de majorarea valorii activelor pe termen lung cu 680,3 mii lei, iar activele curente s-au majorat cu 544,9 mii lei în 2013 față de anul 2011.

Analiza Activelor pe Termen Lung

Principala grupă influentă în formarea activelor pe termen lung sunt mijloacele fixe, înregistrate în activul bilanțului la categoria activelor materiale pe termen lung.

Mijloacele Fixe sunt principalele active ale întreprinderii prin care utilizarea lor permite obținerea veniturilor. De aceea în continuare vom analiza Mijloacele Fixe după structură, gradul de uzură și după gradul de înnoire al acestora.

Figura 32. Structura Mijloacelor Fixe și evoluția acestora, mii lei



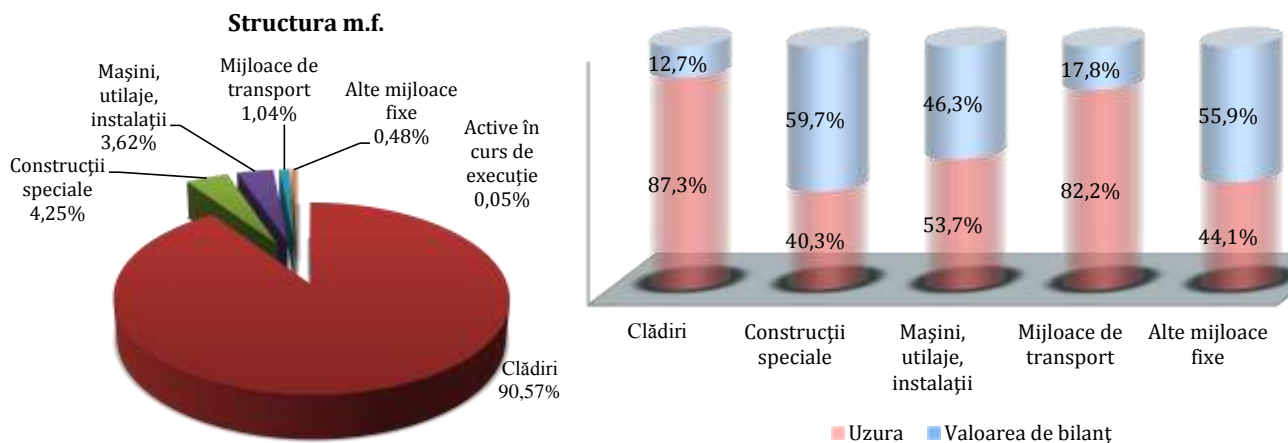
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- Modificarea ponderii în structura mijloacelor fixe este determinată în cea mai mare parte de majorarea Clădirilor, ce dețin o cotă de 89,5% în anul 2011 și 89,8% în anul 2013 în structura mijloacelor fixe, iar valoric în anul 2013 fiind înregistrată suma de 83 859,7 mln. lei , avînd o creștere cu 1,1 % pe parcursul a trei ani.
- Construcții speciale în decursul a trei ani analizați s-au diminuat cu -1,2% sau cu -70,5 mii lei, înregistrînd la finele perioadei suma de 5 815 mii lei.
- Mașini, utilaje, instalații pe parcursul perioadei înregistrează o diminuare atît a valorii în sumă de -231,2 mii lei, cît și în pondere de la 3,4% în anul 2011 la 3,1% în anul 2013.

Analiza structurii mijloacelor fixe pe categorii după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora în anul 2013 este repartizată în felul următor:

Figura 33. Structura mijloacelor fixe pe tipuri după valoarea inițială și gradul de uzură al acestora (anul 2013)



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de Clădiri de 90,57% cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 87,3%. Gradul de uzură înalt la Clădiri, ne demonstrează despre starea învechită a acestora. Valoarea de intrare a Clădirilor este de 96 028 889 lei, iar la finele anului 2013 valoarea de bilanț 83 859 731 lei și include Stații de pompare, ateliere, depozite, garaje, după cum urmează în tabelul următor.

Clădiri	Valoarea de intrare	Uzura	Valoarea de bilanț	Gradul de uzură
1 Stație de pompare de ridicata nr. 1	6 245	6 245	-	100%
2 Stație de pompare de ridicata nr. 2	14 904	9 778	5 126	66%
3 Stație de pompare de ridicata nr. 3	15 225	9 992	5 233	66%
4 Atelier de fabricare a cherestelei	15 486	14 725	761	95%
5 Atelier de timplărie	90 751	86 213	4 538	95%
6 Clădire NPBM	105 346	100 079	5 267	95%
7 Garaj	22 178	21 244	934	96%
8 Garaj	86 736	82 810	3 926	95%
9 Garaj	84 686	81 921	2 765	97%
10 Depozit de materiale de legătură	9 751	9 265	486	95%
11 Depozit de material	79 662	68 916	10 746	87%
12 Ghereta de trecere	10 898	10 353	545	95%
13 Clădire de adăpostire	33 203	23 314	9 889	70%
14 Strungăria	375 688	291 493	84 195	78%
15 Biroul și blocul gospodăresc	723 452	609 745	113 707	84%

- Construcțiile speciale dețin o pondere de 4,25% în structura mijloacelor fixe și înregistrează un grad de 59,7%. La finele anului 2013 valoarea de bilanț este de 5 815 291 lei și include costul fântinilor arteziene, rezervoarelor și altor articole ce sunt prezentate în continuare.

	Construcții	Valoarea de intrare	Uzura	Valoarea de bilanț	Gradul de uzură
1	Fântină arteziană nr. 1	67 872	63 878	3 994	94%
2	Fântină arteziană nr. 2	27 730	22 193	5 537	80%
3	Fântină arteziană nr. 3	97 248	81 563	15 685	84%
4	Rezervuar	184 901	102 590	82 311	55%
5	Rezervuar 250 m3	147 642	81 916	65 726	55%
6	Rezervuar	171 434	118 876	52 558	69%
7	Rezervuar 250 m3	147 642	81 916	65 726	55%
8	Colector de presiune	32 948	27 591	5 357	84%
9	Stația de canalizare	42 317	40 201	2 116	95%
10	Fântina arteziana	8 616	8 185	431	95%
11	Stație de pompare	69 539	66 062	3 477	95%
12	Stația de redicată nr. 1	56 465	41 435	15 030	73%
13	Stația de redicată nr. 2	134 293	94 806	39 487	71%
14	Stație de pompare	137 027	96 736	40 291	71%
15	Planificarea teritoriului verticale	240 339	179 611	60 728	75%
16	Cai de acces	134 534	128 807	5 727	96%
17	Ingradirea cu porți	39 066	36 141	2 925	93%
18	Cazangerie	771 621	0	771 621	0%

- Mașini, utilaje, instalații au o cotă de 3,62% din structura mijloacelor fixe cu valoarea de intrare de 6 241 072 lei, iar gradul mediu de uzură la finele anului 2013 este de 53,7%.

	Mașini, utilaje și instalații	Valoarea de intrare	Uzura	Valoarea de bilanț	de	Gradul de uzură
1	Strung de trei operațiuni	28 000	2 599	25 401		9%
2	Tractor MTZ-80	52 000	50 808	1 192		98%
3	Tractor T-25	40 000	39 055	945		98%
4	Motobloc in compolect	18 290	18 170	120		99%
5	Generator	10 820	10 528	292		97%
6	Trimer PM-360	5 250	3 327	1 923		63%
7	Motor RX111	5 000	3 179	1 821		64%
8	Motor RX111	5 000	3 179	1 821		64%
9	Convertizor de frecvență ET P-300	58 629	31 738	26 891		54%
10	Convertizor de frecvență П4-75-380	55 195	30 148	25 047		55%
11	Convertizor de frecvență	26 778	18 114	8 664		68%
12	Выпрямитель	18 904	11 926	6 978		63%
13	Convertizor de frecvență P4-75-380	55 833	11 252	44 581		20%
14	Reconstrucția apeductului /ocolire/	2 225 995	1 695	2 224 300		0%
15	Conducta de apă	188 372	188 372	-		100%
16	Conducta de apă	1 632 631	1 632 631	-		100%
17	Conducta de apă str. Victoria	68 502	68 502	-		100%
18	Conducta de apă în afara platformei	264 780	216 407	48 373		82%
19	Substație electrică	69 192	69 049	143		100%
20	Sistem de canalizare	1 207 190	781 337	425 853		65%
21	Substație electrică	51 980	51 865	115		100%
22	Conducta electrică	13 427	13 370	57		100%
23	Colector spontan	105 016	87 497	17 519		83%
24	Agregat ЭЦВ 10-65-65	34 288	5 118	29 170		15%
	Total, lei	6 241 072	3 349 865	2 891 207		54%

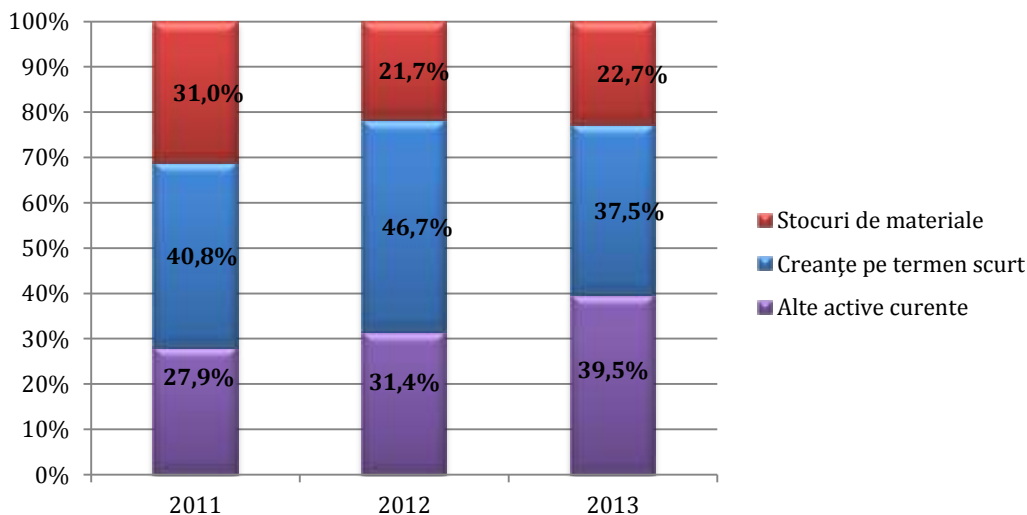
- *Mijloace de transport au un grad înalt de uzură de 82,2% deținând cota de doar 1,04% din structura totală a mijloacelor fixe la finele anului 2013.*

	Mijloace de transport	Valoarea de intrare	Uzura	Valoarea de bilanț	Gradul de uzură
1	Excavator A026-22	76 000	73 033	2 967	4%
2	Remorca 2 ПТС-4	4 200	3 921	279	93%
3	Autogreider DZ-99	272 000	260 625	11 375	96%
4	Tavalug DU-54	281 600	269 424	12 176	96%
5	Masina de asanare CRAD 633	54 813	54 813	-	100%
6	Masina de asanare CRAD 662	54 813	51 172	3 641	93%
7	Macara CS 2561 CRAJ 114	5 000	4 619	381	92%
8	Automobil VAZ 2103	7 600	6 224	1 376	82%
9	Automobil VAZ 2107	19 830	16 172	3 658	82%
10	GAZ 3507 CRAD 113	32 000	30 186	1 814	94%
11	Conteinerovoz 632	55 162	52 866	2 296	96%
12	Tractor T-130	130 000	124 477	5 523	96%
13	Automobil FORD-ESCORT	38 000	7 186	30 814	19%
14	Autocamion GAZ-3307-1012 (2013)	137 500	5 572	131 928	4%
		1 168 518	960 291	208 227	82%

Analiza Activelor Curente

Structura Activelor curente a întreprinderii municipale este prezentată în Figura 34 de unde se observă că cea mai mare pondere în primii doi ani de analiză este deținută de Creanțele pe termen scurt, ce au avut o evoluție de la 40,8% în anul 2011 la 46,7% în anul 2012 cauzată de majorarea datoriilor debitoare cu cca. 228,9 mii lei, iar la finele perioadei analizate cota principală de 39,5% este deținută de alte active curente. Stocurile de materiale au avut o evoluție în structura activelor curente de la 31,0% în 2011 la 22,7% în 2013, iar valori stocurile de materiale s-au majorat cu 2,6% în decursul perioadei analizate.

Figura 34. Structura activelor pe termen scurt

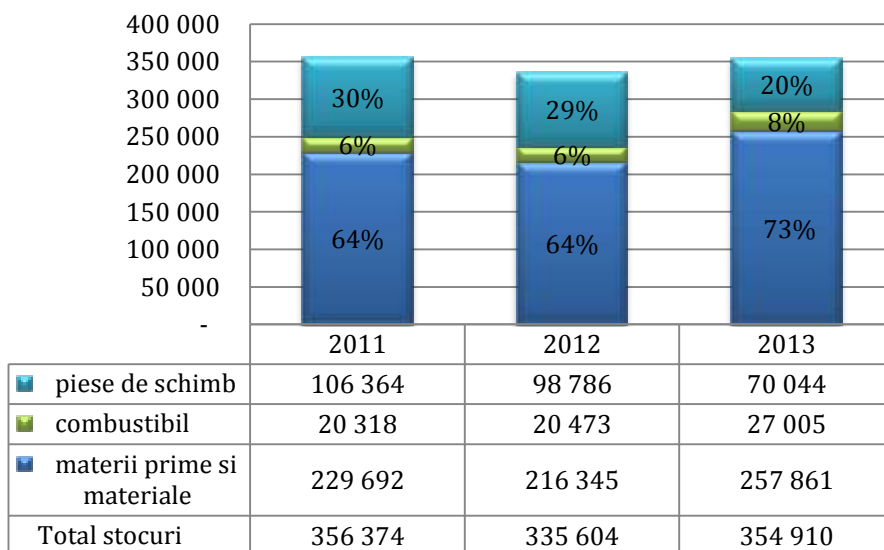


Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Pe toată perioada de analiză cota cea mai mare din Stocurile de mărfuri și materiale o ocupau Materii prime și materiale ce dețineau 64% sau 229,6 mii lei în anul 2011, majorându-se pînă la 73% sau cu 28,1 mii lei în 2013 față de anul 2011. Piesele de schimb dețin locul doi în structura stocurilor și au de 30% în 2011 fiind în descreștere pînă la 20% în 2013, din cauza diminuării valorii cu -36,3 mii lei.

Stocurile de combustibil pe parcursul perioadei s-au majorat de la 20,3 mii lei sau 6% în 2011 la 27,0 mii lei sau 8% din structura stocurilor în 2013.

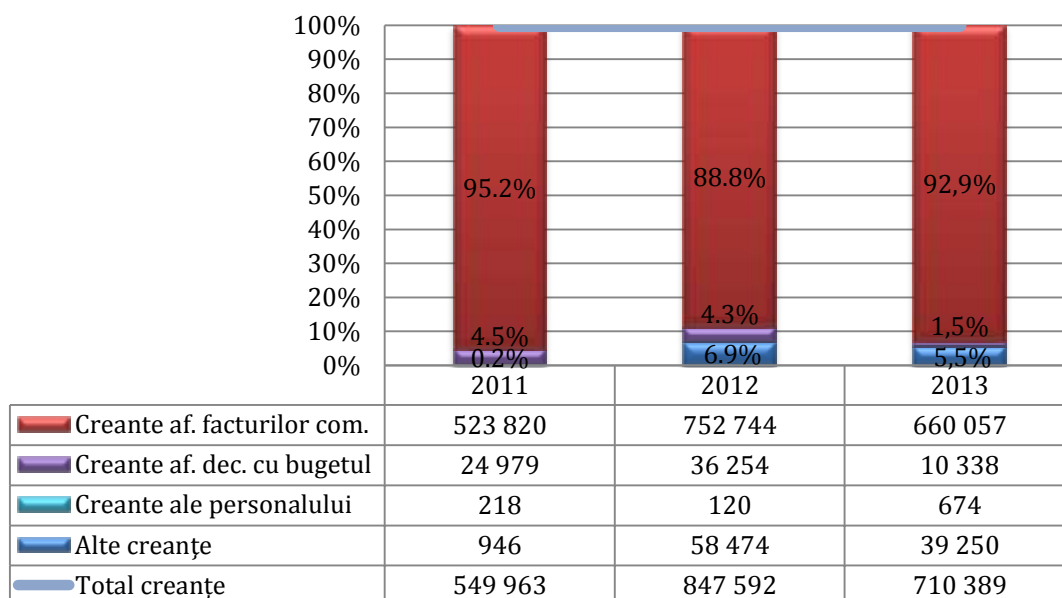
Figura 35. Structura și evoluția stocurilor de mărfuri și materiale



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Din structura creanțelor ponderea cea mai mare ocupă Creanțe pe termen scurt aferent facturilor comerciale (contul 221) – 92,9% sau 660,0 mii lei la finele anului 2013 ce au cunoscut o creștere valorică de la 523,8 mii lei în 2011 însă s-a diminuat în structura cu 2,3%. Creanțele aferent decontărilor cu bugetul (contul 225) s-au diminuat valoric de la 24,9 mii lei în 2011 la 10,3 mii lei în 2013, diminuându-se și în structura creanțelor de la 4,5% în 2011 la 1,5% în 2013. Creanțele ale personalului înregistrează valori mici de 218 lei în 2011 și 674 lei la finele perioadei analizate deținând o cotă de 0,1%. Cea mai mare creștere au cunoscut Alte creanțe pe termen scurt (contul 229) de la 946 lei sau 0,2% în 2011 la 39,2 mii lei în 2013 înregistrând cota de 5,5% din structura creanțelor, ce sunt compuse din TVA-59.8%, taxa pentru apă-7.1%, impozit din salarizare-17.5%, impozit pe venit-5.1%.

Figura 36. Structura și evoluția creanțelor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Evoluția sumelor facturate și sumelor colectate de la consumatori pe parcursul perioadei analizate este prezentată în continuare.

Tabelul 49. Gradul de colectare a plăților de la consumatori

	2011	2012	2013
Suma facturată	3 900 362	4 648 038	4 880 231
Suma colectată	3 854 840	4 419 118	4 972 917
Gradul de colectare	98,8%	95,1%	101,9%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

La începutul perioadei de analiză și anume în anul 2011 suma facturată este de 3 900 362 lei, iar gradul de colectare a plăților este de 98,8%. După cum se vede din Tabelul 49 la finele anului 2013 sumele colectate depășesc cu cca. 2% sumele facturate ceea ce reflectă faptul că avansurile consumatorilor depășesc sumele facturate la serviciile utilizate.

Datoriile debitoare față de consumatori reflectate în contul 221 - Creanțe pe termen scurt privind facturile comerciale sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul 50. Principalii debitori ai companiei, lei

Denumirea debitorilor	Suma datoriei anul 2013	Pondere, %	Perioada de acumulare a datoriei
S.A. “Agroservice”	3 374	0,5%	2 ani
I.I. Cațaveica Dina	2 648	0,4%	-
I.I. Ariola Vit. Turcan	2 200	0,3%	1 an
SRL CCM-METEORCONSTRUCT	27 124	4,1%	2 ani
Alți debitori	624 711	94,6%	
Total	660 057	100%	

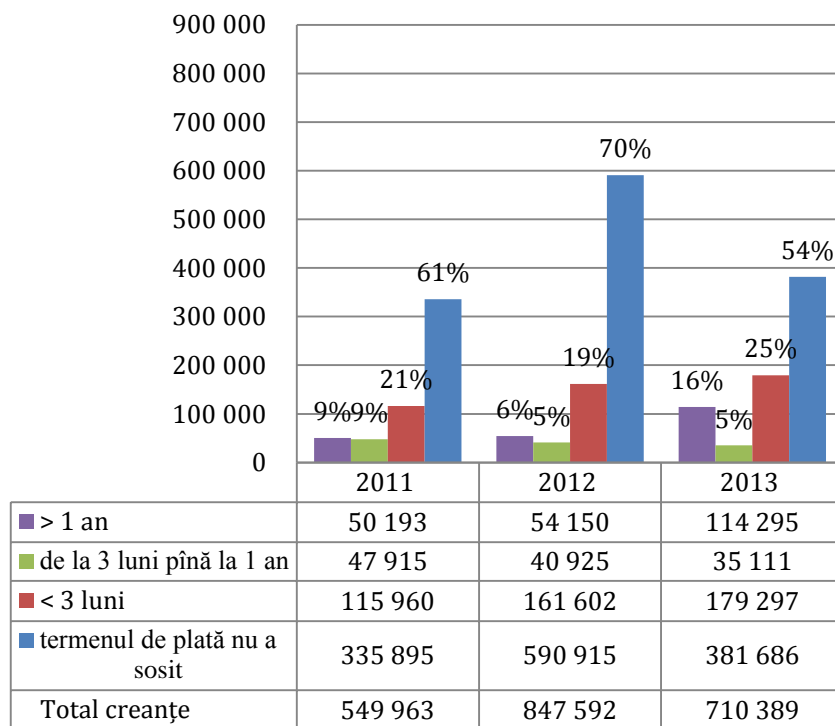
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- În structura creanțelor comerciale pe termen scurt cel mai mare debitor este SRL „CCM-METEORCONSTRUCT” ce deține cota de 4,1%, fiind urmat de SA “Agroservice” 0,5%.
- Alți agenți economici cât și populația dețin o cotă de 94,6% în structura creanțelor.
- Întrucât întreprinderea poate modifica modul de efectuare a decontărilor și condițiile contractelor, o importanță deosebită o are controlul permanent al stării creanțelor și gestionarea acestora. Creșterea sau micșorarea creanțelor are un impact dublu asupra întreprinderii, fapt care urmează să fie luat în considerație la analiza lor.
- Evidența analitică a creanțelor se ține pe fiecare debitor aparte cu ținerea analitică a sumelor apărute după data apariției acestora și numărul documentelor, ca rezultat permite a urmări și analiza situația reală a sumelor creanțelor conform datelor apariției acestora.

În cele ce urmează va fi analizată structura și evoluția creanțelor aferente facturilor comerciale în dependență de termenul de achitare, deoarece acestea reprezintă ponderea cea mai semnificativă din totalul creanțelor întreprinderii.

Figura 37. Structura și evoluția creanțelor în dependență de termenul de achitare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- În structura creanțelor în dependență de termenul de achitare, pe parcursul perioadei analizate ponderea acestora este reprezentată de creanțele la care termenul de plată nu a sosit, cota acestora este în descreștere de la 61% în 2011 la 54% în 2013, iar valoarea din contra se majorează cu +13,6% de la 335,8 mii lei în 2011 la 381,6 mii lei în 2013.
- Creanțele cu termenul pînă la 3 luni se majorează valoric cu +54,6% în decursul a trei ani, iar cota crește de la 21% în anul 2011 la 25% în 2013.
- Creanțele cu termenul de la 3 luni pînă la 1 an cunosc o diminuare cu -26,7% atingînd o cotă de 5% la finele anului 2013, iar creanțele cu termenul din contra se majorează de 2,2 ori în decursul a trei ani analizați, majorîndu-se și cota acestora de la 9% în 2011 la 16% în 2013.
- Termenele de achitare a serviciilor de apă și canalizare prevăzute de prevederile contractuale este de pînă la ultima dată a lunii următoare, de aceea majorarea datoriilor debitoare depinde în primul rînd de tarifele calculate pe această perioadă.
- În cazul debitorilor problematici, Compania întreprinde măsuri de recuperare a datoriilor prin judecată, iar în cazul expirării termenului de recuperare a datoriilor debitoare mai mult de trei ani, atunci acestea se casează prin hotărâre de Consiliu.

Concluzie:

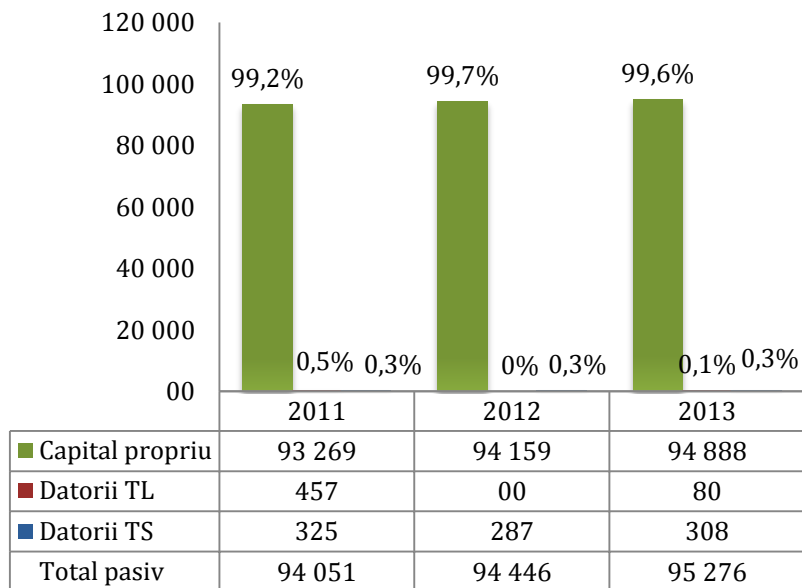
Din punct de vedere al termenului de plată a creanțelor, situația se înrăutățește în decursul perioadei analizate din cauza majorării valorii creanțelor cu termenul mai mare de 3 luni cu +24,2%, astfel majorîndu-se ponderea datoriilor cu un grad înalt de neîntoarcere.

Analiza Pasivului

Sursele de finanțare a activelor întreprinderii sunt formate din capital propriu și capital împrumutat (datorii pe termen lung + datorii pe termen scurt) ce sunt reflectate în pasivul bilanțului contabil.

Pentru a înțelege care sunt sursele principale de finanțare a activelor Întreprinderii în figura de mai jos vom reflecta structura surselor de finanțare (pasivul).

Figura 38. Structura și evoluția pasivului, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- Pe parcursul perioadei analizate cea mai mare pondere din structura pasivului este deținută de capital propriu care s-a majorat cu de la 99,2% în 2011 la 99,6%, iar valoric înregistrează o creștere cu +1,7% în anul 2013 față de anul 2011 datorită diminuării pierderilor cu -10,8% și majorarea rezervelor cu +30,2%.
- În perioada analizată datoriile pe termen scurt dețin o cotă nesemnificativă de 0,3%, la fel și datoriile pe termen lung înregistrează cotă între 0,5% în 2011 și 0,1% în 2013.
- Evoluția patrimoniului întreprinderii înregistrează o creștere cu +1,3%, determinată de creșterea capitalului propriu cu +1,7% ce deține o cotă de 99,6% la finele anului 2013 și diminuarea datoriilor totale cu -50,4% ce dețin 0,4% din total pasiv.

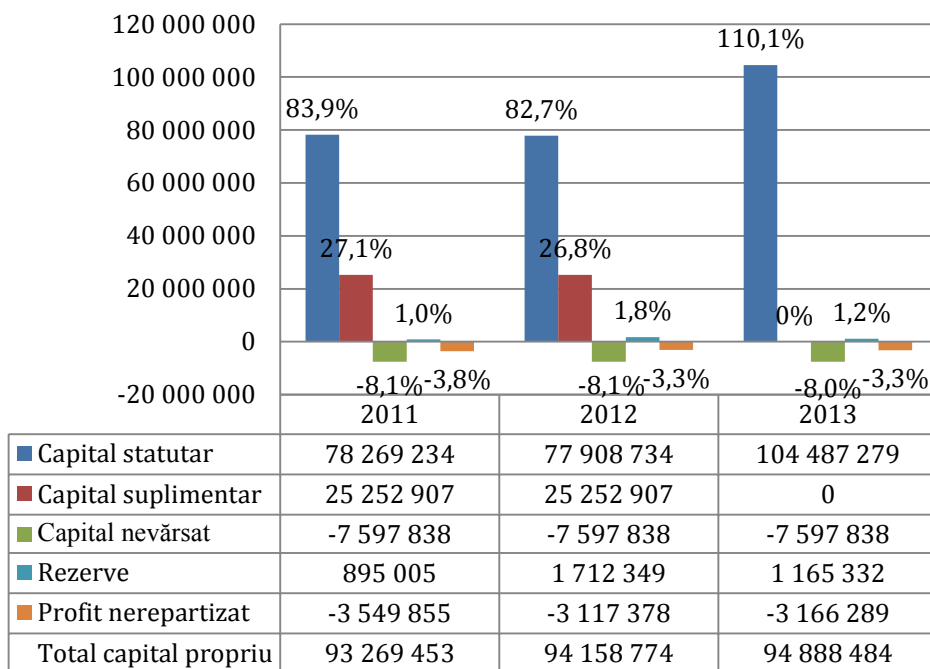
Concluzie:

În general structura pasivului și evoluția acestuia pentru așa tipuri de Întreprinderi este favorabilă, ceea ce dă posibilitate pe viitor atragerea surselor financiare externe, inclusiv credite bancare.

Analiza Capitalului Propriu

În continuare vom analiza structura capitalului propriu, evoluția și factorii de influență ai acestuia.

Figura 39. Structura și evoluția Capitalului Propriu, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- Capitalul propriu înregistrează la finele perioadei analizate valoarea de 94 888 mii lei, care s-a majorat cu +1,7% față de anul 2011 din contul:
 - Majorarea capitalului statutar cu +33,5% de la 78 269,2 mii lei în 2011 la 104 487,2 mii lei în 2013 datorită trecerii valorii de 25 252,9 mii lei de la capitalul suplimentar
 - Majorarea Altor rezerve cu +30,2% de la 895,0 mii lei în 2011 la 1 165,3 mii lei în 2013
 - Diminuarea pierderii profitului nerepartizat de la -3 549,8 mii lei în 2011 la -3 166,2 mii lei în 2013 sau cu + 10,8%
- Capitalul nevărsat include costul Stației de canalizare, iar din cauza nefuncționării acesteia valoarea ei este negativă și indică suma de -7 597 838.
- La finele perioadei analizate structura capitalului propriu este prezentată astfel:
 - Capital statutar – 110,1%
 - Capital nevărsat – cca. -8,0%
 - profitul nerepartizat – cca. -3,3%
 - Alte rezerve – cca. 1,2%.
- Profitul nerepartizat este format doar din pierderi, însă de la an la an aceste pierderi se diminuează de la -3 549 mii lei în 2011 la - 3 166 mii lei în 2013 sau cu -10,8% față de anul 2011.
- Profitul nerepartizat și capitalul nevărsat diminuează considerabil valoarea capitalului propriu, iar valoarea pozitivă a capitalului propriu este datorată doar faptului că sunt înregistrate la capital statutar și cel suplimentar mijloacele fixe primite în gestiunea economică de la Primăria or. Criuleni.

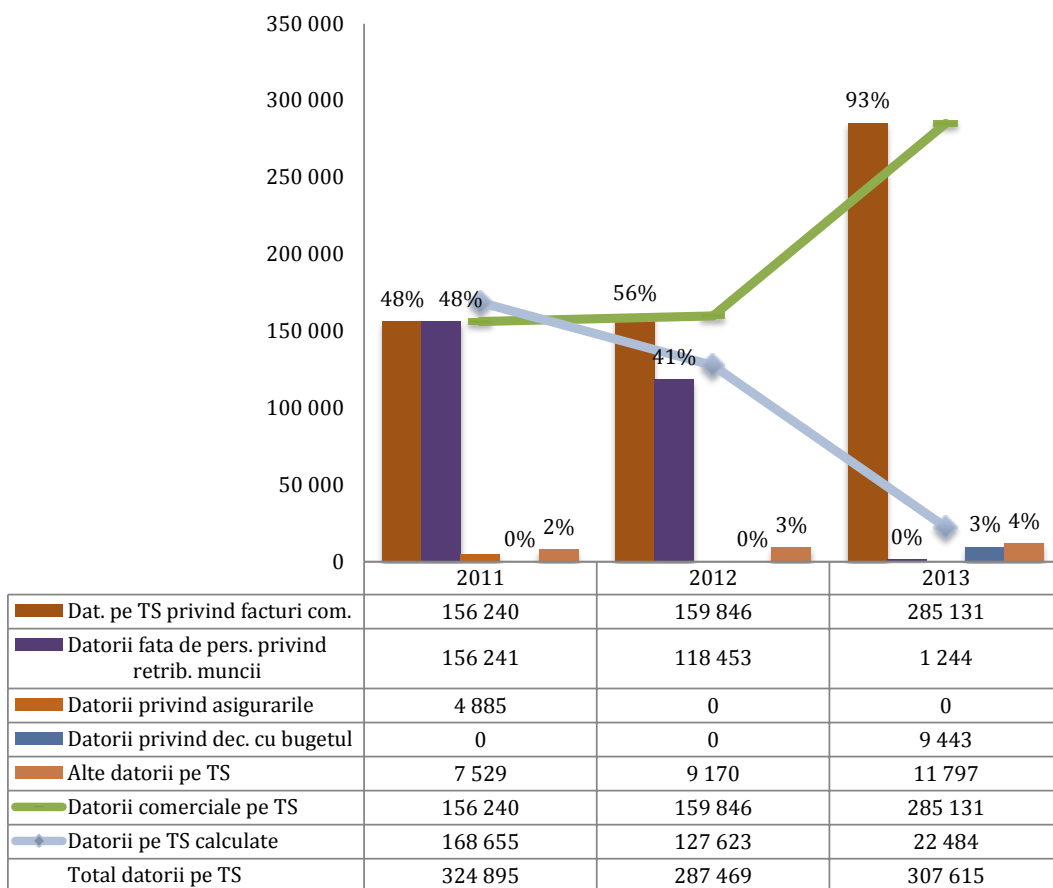
Analiza Datoriilor pe Termen Lung

Datoriile pe Termen Lung sunt formate doar din Finanțări și Încasări cu Destinație Specială care înregistrează o valoare de 456,6 mii lei în 2011, iar în anul 2013 suma de 80,0 mii lei ce reprezintă costul transportatorului de containere procurat în anul 2013. La finele anului Finanțările și Încasările cu Destinație Specială dețin o pondere de 0,08% din totalul pasivelor.

Analiza Datoriilor pe Termen Scurt

În continuare vom analiza structura datoriilor pe termen scurt și factorii de influență ai acesteia:

Figura 40. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

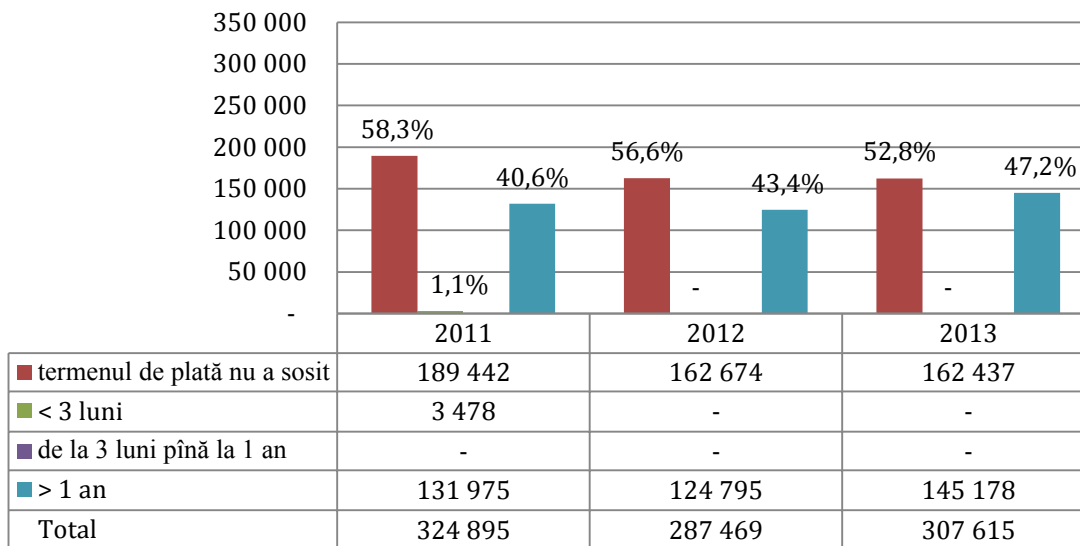
Constatări:

- Valoarea datoriilor pe termen scurt pe parcursul perioadei analizate este în descreștere, de la 324,8 mii lei în 2011 la valoarea de 307,6 mii lei în anul 2013, diminuându-se cu -5,3% pe parcursul perioadei analizate. Factorii de influență ai acestei fluctuații sunt datoriile față de personal privind retribuirea muncii ce s-au diminuat cu -99,2% de la 156,2 mii lei în 2011, pe când datoriile pe termen scurt privind facturile comerciale s-au majorat de la 156,2 mii lei în 2011 la 285,1 mii lei în 2013 sau cu +82,5% (Figura 40).
- Datoriile comerciale pe termen scurt sunt formate în proporție de 100% din datoriile privind facturile comerciale pe termen scurt.

- Datoriile pe termen scurt calculate înregistrează o descreștere în structura datoriilor pe termen scurt de la 52% în anul 2011 la 7% în anul 2013, iar valoric diminuându-se cu -86,7% înregistrând o valoare de 22 484 lei în ultimul an de analiză.

În continuare se analizează factorii de influență la modificarea datoriilor pe termen scurt în dependență de termenul de achitare:

Figura 41. Structura și evoluția datoriilor pe termen scurt în dependență de termenul de achitare.



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor bilanțului contabil a ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- În structura datoriilor pe termen scurt în dependență de termenul de achitare, pe parcursul perioadei analizate ponderea acestora este reprezentată de datoriile la care termenul de plată nu a sosit, cota acestora este în descreștere de la 58,3% în 2011 la 52,8% în 2013, la finele perioadei analizate valoarea acestora fiind de 162,4 mii sau cu -14,3% mai puțin față de 2011.
- Datoriile pe termen scurt ce depășesc termenul de 1 an înregistrează o valoare destul de mare de 40,6% în anul 2011 și 47,2% în 2013, ele fiind reprezentate în proporție de 100% de datoriile pe termen scurt privind facturile comerciale față de următorii agenți economici:
 - Apă Canal Dubăsari – în sumă de 37 828 lei sub formă de penalități;
 - Union Fenosa – 21 530 lei pentru energie electrică;
 - SRL Parisona – 53 386 lei;
 - SRL PHOBOS – 10 125 lei;
 - Dacia Universal Bulboaca – 14 070 lei.

3.2.2.2 Analiza rezultatelor financiare

În tabelul următor vom analiza rezultatele financiare pe verticală și pe orizontală. La analiza pe verticală se consideră anul de bază 2011, iar la analiza pe orizontală ponderea este calculată raportat la vânzările nete.

Tabelul 51. Rezultatele financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe verticală			Analiza pe orizontală		
Vânzări nete	3 620,9	4 328,7	4 524,8	100%	100%	100%	100%	+19,5%	+25,0%
Alimentare cu apă	1 520,8	1 598,7	1 543,8	42%	37%	34%	100%	+5,1%	+1,5%
Canalizare	982,0	1 089,0	1 109,3	27%	25%	25%	100%	+10,9%	+13,0%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	1 118,0	1 641,0	1 871,7	31%	38%	41%	100%	+46,8%	+67,4%
Costul vânzărilor	3 016,8	3 566,0	3 585,0	83%	82%	79%	100%	+18,2%	+18,8%
Alimentare cu apă	1 427,1	1 721,7	1 722,6	39%	40%	38%	100%	+20,6%	+20,7%
Canalizare	676,5	1 024,5	1 019,0	19%	24%	23%	100%	+51,4%	+50,6%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	913,2	819,8	843,4	25%	19%	19%	100%	-10,2%	-7,6%
Profitul brut	604,1	762,7	939,8	17%	18%	21%	100%	+26,3%	+55,6%
Alimentare cu apă	93,7	-123,0	-178,8	3%	-3%	-4%	100%	-231,3%	-290,7%
Canalizare	305,5	64,5	90,3	8%	1%	2%	100%	-78,9%	-70,4%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	204,8	821,2	1 028,3	6%	19%	23%	100%	+300,9%	+402,0%
Alte venituri operaționale	0,0	33,4	0,0	0%	1%	0%	100%	-	-
Cheltuieli comerciale	0,0	0,0	0,0	0%	0%	0%	100%	-	-
Cheltuieli generale și administrative	740,5	815,0	978,8	20%	19%	22%	100%	+10,1%	+32,2%
Alimentare cu apă	311,0	301,0	334,0	9%	7%	7%	100%	-3,2%	+7,4%
Canalizare	200,8	205,0	240,0	6%	5%	5%	100%	+2,1%	+19,5%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	228,6	309,0	404,9	6%	7%	9%	100%	+35,1%	+77,1%
Alte cheltuieli operaționale	0,9	61,6	9,9	0%	1%	0%	100%	+6404,9%	+945,4%
Alimentare cu apă	0,4	24,5	3,8	0%	1%	0%	100%	+6464,5%	+909,8%
Canalizare	0,2	14,6	2,2	0%	0%	0%	100%	+8139,5%	+1160,0%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	0,2	11,7	1,8	0%	0%	0%	100%	+4784,8%	+672,6%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-137,4	-80,6	-48,9	-4%	-2%	-1%	100%	-41,3%	-64,4%
Rezultatul din activitatea de investiții	0,0	-3,2	0,0	0%	0%	0%	100%	-	-
Rezultatul din activitatea financiară	0	0	0	0%	0%	0%	100%	-	-
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0	0%	0%	0%	100%	-	-
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	-137,4	-83,8	-48,9	-4%	-2%	-1%	100%	-39,0%	-64,4%
Profit (pierdere) net	-137,4	-83,8	-48,9	-4%	-2%	-1%	100%	-39,0%	-64,4%
Alimentare cu apă	-217,7	-448,5	-516,5	-6%	-10%	-11%		+106,1%	+137,3%
Canalizare	104,5	-155,1	-151,9	3%	-4%	-3%		-248,4%	-245,4%
Amenajarea teritoriului, curățenie sanitară	-24,0	500,6	621,6	-1%	12%	14%		-2182,2%	-2685,6%

Sursa: Raportul de profit și pierderi al ÎM "Comunservice" Criuleni

Constatări:

- *Veniturile întreprinderii municipale sunt formate din prestarea serviciilor persoanelor fizice și juridice în următoarele sectoare de activitate: apă și canalizare, amenajarea teritoriului și curățirea sanitară.*
- *Vînzările totale au cunoscut o creștere în decursul perioadei analizate cu +25%, de la 3 620,9 mii lei în 2011 la 4 524,8 mii lei în 2013.*
- *Cele mai mari vînzări la Întreprindere provin din:*
 - *Alimentare cu apă ce deține o cotă de 42% în anul 2011 ce s-a diminuat cu -7,9% ajungînd în structura veniturilor pînă la 34% în 2013, însă valoric pe parcursul perioadei analizate veniturile s-au majorat cu +1,5%, de la 1 520,8 mii lei în 2011 la 1 543,8 mii lei în anul 2013;*
 - *Serviciile de canalizare în anul 2011 dețineau o cotă de 27%, diminuîndu-se cu 2,6% în structura vînzărilor, dar majorîndu-se valoric cu +13,5% în 2013 față de 2011. Astfel la finele anului 2013 veniturile din serviciile de canalizare înregistrau suma de 1 109,3 mii lei.*
 - *Amenajarea teritoriului și curățirea sanitară pe parcursul perioadei analizate își majorează veniturile de la 1 118,0 mii lei în 2011 la 1 871,7 mii lei în 2013, fiind în creștere cu +67,4%, iar procentual dețin cota de 31% în 2011 majorînduse cu +10% în următorii trei ani.*
- *Costul vînzărilor au avut o tendință de creștere de la 3 016,8 mii lei în 2011 la 3 585,0 mii lei în 2013 sau o majorare cu +18,8% în decursul a trei ani. Viteza de creștere al costurilor a înregistrat un ritm mai lent decît cel al vînzărilor cu 6,2%, aceasta ne demonstrează că în perioada analizată a fost dusă o politica eficientă de reducere a cheltuielilor directe și indirecte de producere.*
- *Odată cu diminuarea costurilor în raport cu vînzările, a avut loc majorarea profitului brut cu cca. 55,6% în 2013 față de 2011, înregistrînd la finele perioadei prognozate valoarea de 939,8 mii lei sau o marjă brută de 21% față de 17% în 2011.*
- *Pe tot parcursul perioadei analizate compania deține profit din activitatea operațională, iar cele mai profitabile sectoare de activitate sunt:*
 - *Amenajarea teritoriului și curățenia sanitară unde a fost obținut profit brut de 204,8 mii lei în 2011 ce a fost majorat de cca. 5 ori ajungînd în 2013 la valoarea de 1 028,3 mii lei, iar marja brută a înregistrat creștere de la 18% în 2011 la 55% în 2013;*
 - *Activitatea serviciilor de canalizare a generat un profit brut de 305,5 mii lei în 2011 ce s-a diminuat cu -70,4% ajungînd în 2013 la valoarea de 90,3 mii lei, la fel și marja brută a înregistrat diminuare de la 31% în 2011 la 8% în 2013;*
 - *În primul an analizat Serviciile de alimentare cu apă au înregistrat un profit brut de 90,3 mii lei, însă începînd cu anul următor activitatea suportă pierderi din activitatea operațională de -123,0 mii lei în 2012 și -178,8 mii lei în 2013, iar marja brută la finele perioadei analizate de -12%;*
- *Cheltuielilor de administrare a afacerii se majorează cu 32,2% de la 740,5 mii lei în 2011 la 978,8 mii lei în 2013 și reprezintă cca. 20-22% din total venituri.*
- *Înregistrarea pierderilor de la -137,4 mii lei în 2011 la -48,9 mii lei în 2013.*

Concluzie:

Pe parcursul perioadei analizate sunt înregistrate pierderi din rezultatele economico-financiare ceea ce înseamnă că profiturile obținute din activitatea operațională nu sunt suficiente pentru a acoperi cheltuielile de administrare a afacerii și alte cheltuieli operaționale. Însă un factor pozitiv este diminuarea pierderilor cu

-64,4%, iar în cazul păstrării aceleiași tendințe pe parcursul următorilor 2-3 ani compania va înregistra profit pozitiv. În caz dacă compania va tinde la îmbunătățirea activității în continuare, vor fi efectuate rezultate considerabile.

Analiza Veniturilor

În continuare vom analiza veniturile obținute din sectorul apă și canalizare după valoare, volume și categoria de consumatori.

Tabelul 52. Structura și evoluția vânzărilor în dependență de volum și consumatori, m3 și lei

		2011	2012	2013	Evoluție, %	
					2012/2011	2013/2011
Volumul realizat a apei în expresie valorică și bănească pe categorii de consumatori						
APEDUCT	Persoane juridice					
	Vinzări nete, lei	204 000	174 000	144 000	-14,7%	-29,4%
	% din vânzări apeduct	13,41%	10,88%	9,33%		
	Volum realizat, m3	6 800 m3	5 800 m3	4 800 m3	-14,7%	-29,4%
	% din volum apă realizată	5,11%	4,09%	3,58%		
	Instituții bugetare					
	Vinzări nete, lei	222 000	249 000	309 000	+12,2%	+39,2%
	% din vânzări apeduct	14,60%	15,58%	20,02%		
	Volum realizat, m3	7 400 m3	8 300 m3	10 300 m3	+12,2%	+39,2%
	% din volum apă realizată	5,56%	5,85%	7,69%		
	Populația					
	Vinzări nete, lei	1 094 833	1 175 691	1 090 826	+7,4%	-0,4%
	% din vânzări apeduct	71,99%	73,54%	70,66%		
	Volum realizat, m3	119 000 m3	127 700 m3	118 900 m3	+7,3%	-0,1%
	% din volum apă realizată	89,34%	90,06%	88,73%		
Volum de apă total realizată, m3	133 200 m3	141 800 m3	134 000 m3	+6,5%	+0,6%	
Volum de apă total extrasă, m3	262 700 m3	300 600 m3	294 900 m3	+14,4%	+12,3%	
Pierderi, m3	129 500 m3	158 800 m3	160 900 m3	+22,6%	+24,2%	
%	49,30%	52,83%	54,56%	+7,2%	+10,7%	
Total vânzări apeduct, lei	1 520 833	1 598 691	1 543 826	+5,1%	+1,5%	
Volumul realizat a apei reziduale în expresie valorică și bănească pe categorii de consumatori						
CANALIZARE	Persoane juridice					
	Vinzări nete, lei	165 000	132 000	144 000	-20,0%	-12,7%
	% din vânzări canalizare	16,80%	12,12%	12,98%		
	Volum apă reziduală, m3	5 500 m3	4 400 m3	4 800 m3	-20,0%	-12,7%
	% din volum apă reziduală	54,60%	40,60%	45,10%		
	Instituții bugetare					
	Vinzări nete, lei	516 000	639 000	630 000	+23,8%	+22,1%
	% din vânzări canalizare	52,54%	58,68%	56,79%		
	Volum apă reziduală, m3	17 200 m3	21 300 m3	21 000 m3	+23,8%	+22,1%
	% din volum apă reziduală	54,60%	40,60%	45,10%		
	Populația					
	Vinzări nete, lei	301 041	317 971	335 296	+5,6%	+11,4%
	% din vânzări canalizare	30,65%	29,20%	30,23%		
	Volum apă reziduală, m3	44 100 m3	47 300 m3	48 900 m3	+7,3%	+10,9%
	% din volum apă reziduală	45,40%	24,70%	27,90%		
Total volum apă reziduală, m3	66 800 m3	73 000 m3	74 700 m3	+9,3%	+11,8%	
Total vânzări nete canalizare, lei	982 041	1 088 971	1 109 296	+10,9%	+13,0%	
Total apă și canalizare, lei	2 502 874	2 687 662	2 653 122	+7,4%	+6,0%	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate ÎM “Comunservice” Criuleni

Constatări:

- *Veniturile întreprinderii municipale obținute din comercializarea apei persoanelor fizice s-au diminuat nesemnificativ cu -0,4% față de anul 2011 atingând în anul 2013 valoarea de 1 090,8 mii lei, iar ponderea acestora în totalul activității apeductului s-a diminuat de la 71,9% în 2011 la 70,6% în 2013. Cu același ritm s-a diminuat volumul de apă realizat populației, de la 119,0 mii m³ în 2011 la 118,9 mii m³.*
- *Veniturile obținute de la persoanele juridice din activitatea de comercializare a apei s-a diminuat de la 204,0 mii lei în 2011 la 144,0 mii lei în 2013 sau cu 29,4%, ce a contribuit la diminuarea în structura vânzărilor de la 13,4% la 9,3%. În același ritm s-a diminuat volumul de apă realizat de la 6,8 mii m³ în 2011 la 4,8 mii m³ în 2013. Aceasta diminuare a vânzărilor la persoane fizice este cauzată de construcția fântînilor proprii ce scutește necesitatea aprovizionării apei de la apeduct.*
- *Veniturile obținute de la instituții bugetare din activitatea de comercializare a apei s-a majorat de la 222,0 mii lei în 2011 la 309,0 mii lei în 2013 sau cu 39,2%, ce a contribuit la majorarea în structura vânzărilor de la 14,6% la 20,0%. În același ritm s-a majorat volumul de apă realizat de la 7,4 mii m³ în 2011 la 10,3 mii m³ în 2013.*
- *Veniturile din activitatea de comercializare a apei s-au majorat per total cu +1,5% în decursul perioadei analizate de la 1 520,8 mii lei în 2011 la 1 543,8 mii lei în 2013, iar volumul total de apă comercializată s-a majorat cu +0,6% de la 133,2 mii m³ în 2011 la 134,0 mii m³ în 2013, astfel veniturile au cunoscut o creștere de 2,5 ori mai mare decât volumul de apă realizat, ce este datorat majorării categoriei de consumatori cu tariful mai mare și anume a apei consumate de instituțiile bugetare.*
- *Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare pentru persoanele fizice s-a majorat de la 301,0 mii m³ în 2011 la 335,2 mii m³ în 2013 sau cu +11,4%, fiind mai mare de 2,8 ori volumul apelor uzate comparativ cu volumul de apă comercializat.*
- *Vânzările după valoare și cantitate la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare pentru persoanele juridice s-au diminuat cu -12,7% de la 165,0 mii lei în 2011 la 144,0 mii lei în 2013. Volumul apelor uzate la persoanele juridice este practic același ca și volumul de apă comercializat atingând volumul de 4,8 mii m³ în 2013.*
- *Evoluția vânzărilor după valoare și cantitate la activitatea de prestare a serviciilor de canalizare pentru instituțiile bugetare s-a majorat cu +22,1% de la 516,0 mii lei în 2011 la 630,0 mii lei în 2013, iar cantitativ de la 17,2 mii m³ la 21,0 mii m³, fiind de 2 ori mai mare decât volumul de apă comercializat.*
- *Un factor negativ este majorarea într-un ritm mai rapid al volumului pierderilor de apă care este de +24,2%, comparativ cu ritmul de creștere al apei extrase de +12,3%, astfel pierderile de apă s-au majorat de la 49,3% în 2011 la 54,5% în 2013.*

Concluzii:

*Din cauza tarifului diferențiat la agenți economici și instituțiile bugetare, odată cu modificarea structurii consumatorilor se diferențiază și ritmul de creștere al volumului vânzărilor față de volumul de apă realizat. Astfel, pentru serviciile de apă diferența între ritmul de creștere al vânzărilor cu cel al volumului realizat este cauzat de majorarea consumatorilor ce utilizează tariful mai mare. **Pe parcursul perioadei analizate se majorează volumul pierderilor.***

În continuare vom analiza evoluția tarifelor în dependență de categoria de consumatori:

Tabelul 53. Tarifele pentru consumatori

Categoría de consumatori	Tariful, lei/m ³	
	apă potabilă	apă reziduală
Populația	9,2	6,8
Întreprindere bugetare	30	30
Agenți economici	30	30

Sursa: Deciziile consiliului orășenesc Criuleni

Constatări:

- În decursul perioadei analizate nu au fost actualizate tarifele la apă și serviciile de canalizare, iar în condițiile când prețurile se majorează anual, nu se respectă principiile economice ce prevăd acoperirea cheltuielilor cu venituri. Astfel, din această cauză compania suportă pierderi ce sunt reflectate în Tabelul 51.

Concluzii:

Diferența trendului între volumul utilizat și valoarea înregistrată a vânzărilor la prestarea serviciilor de canalizare (Tabelul 52) depinde de categoria de consumatori și de volumul utilizat de aceștia, deoarece tarifele stabilite la agenții economici și instituțiile bugetare sunt mai mari comparativ cu tarifele stabilite la populație (persoanele fizice). De aceea populația utilizează o cantitate mai mare de ape reziduale față de agenții economici, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mică, în schimb ce agenții economici utilizează o cantitate mai mică de ape reziduale, dar valoarea vânzărilor înregistrată de la aceștia este mai mare. Diferența aceasta dintre cantitatea utilizată și valoarea vânzărilor este explicată prin politica tarifară și prin păstrarea caracterului social – reducerea poverii de plată pentru consumatorii casnici și compensarea diferenței prin majorarea tarifului la agenții economici. De aceea consumul utilizat de agenții economici la apă și canalizare este unul dintre factorii de influență la evoluția veniturilor.

Analiza Costului

Costul reprezintă totalitatea consumurilor de resurse pe care le efectuează Întreprinderea pentru realizarea unui serviciu, în scopul obținerii venitului.

În tabelul următor vom reflecta costul vânzărilor, valoarea și volumul acestora pe activitatea de apeduct și canalizare, pentru a analiza tendința costului în dinamică comparativ cu tendința vânzărilor în dinamică după volum și valoare. Ca perioadă de referință s-a luat anul 2011.

Tabelul 54. Analiza costului vânzărilor în dinamică

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Volumul realizat, mii m³					
Apă	133,2	141,8	134,0	+6,5%	+0,6%
Canalizare	66,8	73,0	74,7	+9,3%	+11,8%
Costul vânzărilor, mii lei	9 455,47	9 239,74	10 099,55	-2,3%	+6,8%
Apă	1427,1	1721,7	1722,6	+20,6%	+20,7%
Canalizare	676,5	1024,5	1019,0	+51,4%	+50,6%
Costul vânzărilor pe m³					
Apă	10,7	12,1	12,9	+13,3%	+20,0%
Canalizare	10,1	14,0	13,6	+38,6%	+34,7%
Tarifalul mediu, lei/m³					
Apă	11,4	11,3	11,5	-1,3%	+0,9%
Canalizare	37,5	36,8	35,5	-1,7%	-5,2%

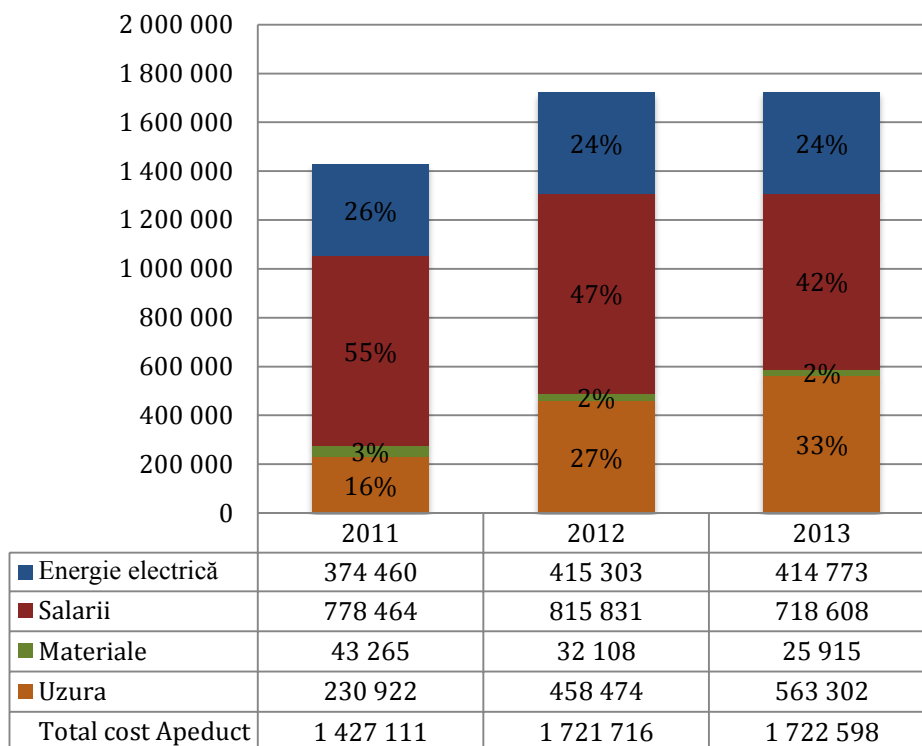
Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Constatări:

- *Costul vânzării pe 1 m3 de apă comercializată se majorează de la 10,7 lei la 12,9 lei, iar la serviciile de canalizare de la 10,1 lei în 2011 la 13,6 lei în 2013.*
- *Ritmul de creștere a costului la apă în decursul perioadei analizate este de 20,0%, iar la serviciile de canalizare și mai mare de cca. 34,7% pe când tarifele rămân aceleași, ceea ce determină majorarea costurilor și diminuarea profitabilității.*

Pentru a identifica factorii de influență asupra costului vânzării, la sectorul de aprovizionare cu apă și canalizare, a fost analizată structura și evoluția acestuia.

Figura 42. Structura și evoluția costului vânzării la apă, lei și %



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Constatări:

- *Evoluția costului la apă a cunoscut un trend de creștere de cca. 20,7%, fiind influențat de principalii factori de influență în formarea costului ce sunt: energia electrică, salariile (inclusiv fondul social și medical) și uzura.*
- *Consumul de energie electrică este principalul factor de influență în formarea costului la apă ce deține o pondere de 26%-24% în total costuri de comercializare a apei. Cauzele care generează consumul înalt de energie electrică sunt:*

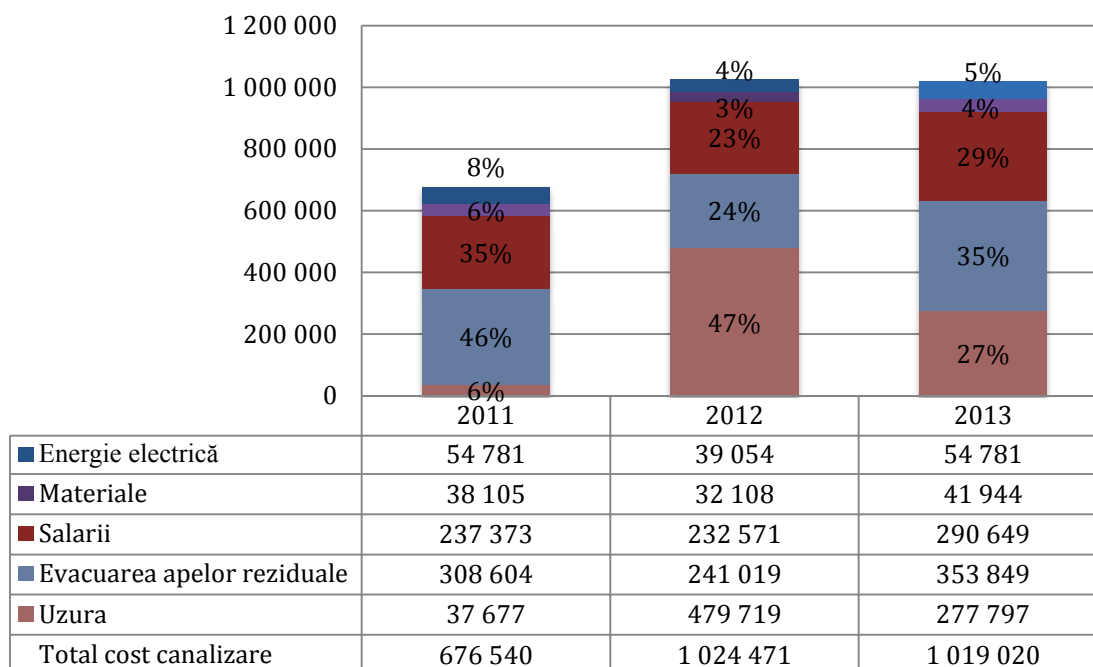
✍ scurgerile de apă:

- cauzate de vechimea și de gradul înalt de uzură a conductelor de aducțiune și de distribuție
- provocate de erori de contorizare
- pierderi și deversări la înmagazinare

- pierderi pe bransamente până la punctul de contorizare
- Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical (mărimea fondului social și medical depinde direct de mărimea salariilor calculate), în decursul a trei ani de zile salariile s-au diminuat de la 778,4 mii lei în 2011 la 718,6 mii lei în 2013 sau cu -7,7%, deținând ponderea de 55% în 2011 și 42% în 2013, iar uzura s-a majorat cu +143,9% având ponderea de 16% în 2011 și 33% în 2013.

În Tabelul 54 se observă fluctuația costului la serviciile de canalizare. În Figura 43 este prezentată dinamica și structura acestuia pentru a identifica factorii de influență în modificarea lui.

Figura 43. Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare, mii lei



Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Constatări:

- Evoluția costului la serviciile de canalizare înregistrează o majorare de +50,6% în 2013 față de 2011.
- Principalii factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare sunt Cheltuielile de evacuare a apelor reziduale către Apă-Canal Dubăsari, ce cunoaște o majorare valorică cu +14,7%, iar în structura vânzărilor o diminuare de la 46% în anul 2011 și 35% în 2013;
- Următorul factor de influență sunt salariile inclusiv și cheltuielile salariale (fondul social și medical) înregistrând o pondere de 35%-29% din total cheltuieli înregistrând o creștere în perioada analizată cu 22,4% de la 237,3 mii lei în 2011 la 290,6 mii lei în 2013. Energia electrică deține o cotă de 8% în 2011 și 5% în 2013, însă nemodificându-se valoric în decursul perioadei analizate.
- O pondere semnificativă în structura cheltuielilor deține uzura cărui pondere s-a majorat de la 6% în 2011 când deținea valoarea de 37,6 mii lei la cota de 27% când deținea valoarea de 277,7 mii lei, astfel valoric a înregistrat o creștere de 7 ori în decursul a trei ani analizați.

Analiza cheltuielilor

Cheltuielile din activitatea operațională reprezintă cheltuielile care apar în rezultatul activității economico-financiare și nu sunt legate nemijlocit de procesul de producție. Spre deosebire de consumuri, cheltuielile nu se includ în costul produselor.

Cheltuielile din activitatea operațională se divizează pe categorii de cheltuieli:

- Cheltuieli generale și administrative
- Alte cheltuieli operaționale

În Tabelul 55 sunt reflectate cheltuielile Întreprinderii și evoluția acestora în dinamică în raport cu valoarea și volumul vânzărilor.

Tabelul 55. Analiza cheltuielilor în dinamică

	2011	2012	2013	Structura pe verticală, %			Evoluția, %	
				2011	2012	2013	2012/2011	2013/2011
Costul vânzărilor, mii lei	3 016,8	3 566,0	3 585,0	100%	100%	100%	+18,2%	+18,8%
Apă	1 427,11	1 721,72	1 722,60	47%	48%	48%	+20,6%	+20,7%
Canalizare	676,54	1 024,47	1 019,02	22%	29%	28%	+51,4%	+50,6%
Cheltuieli generale și administrative, mii lei	740,5	815,0	978,8	100%	100%	100%	+10,1%	+32,2%
uzura mijloacelor fixe	8,5	13,3	13,8	1%	2%	1%	+55,7%	+62,1%
Salarii	418,9	414,7	476,6	57%	51%	49%	-1,0%	+13,8%
impozite, taxe și plăți	147,4	213,0	263,9	20%	26%	27%	+44,6%	+79,1%
pentru donatii și alte scopuri	0,5	5,5	0,0	0%	1%	0%	+1000,0%	-100,0%
privind protecția muncii	17,7	22,4	32,5	2%	3%	3%	+26,8%	+84,3%
de deplasare	2,6	7,1	2,8	0%	1%	0%	+177,8%	+9,8%
alte cheltuieli	145,0	139,0	189,2	20%	17%	19%	-4,2%	+30,5%
Alte cheltuieli, mii lei	0,9	61,6	9,9	100%	100%	100%	+6404,9%	+945,4%
Amenzi, penalități	0,1	61,6	9,9	5%	100%	100%	+123102,0%	+19700,0%
Alte cheltuieli operaționale	0,9	0,2	0,0	95%	0%	0%	-76,1%	-100,0%
Total cheltuieli	3 758,2	4 442,6	4 573,8	100%	100%	100%	+18,2%	+21,7%
Apă	1 777,84	2 144,97	2 197,69	47%	48%	48%	+20,7%	+23,6%
Canalizare	678,46	1 045,98	1 025,76	18%	24%	22%	+54,2%	+51,2%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Constatări:

- cheltuielile comerciale sunt în creștere cu +14,5% înregistrând la finele anului 2013 suma de 685 mii lei, fiind formată în proporție de 97% din salarii pentru colectatori, iar 3% din operații de marketing;
- Conform Tabelul 55, ne demonstrează că pe parcursul perioadei analizate Cheltuielile generale și administrative sunt în creștere cu cca. +32,2% în anul 2013 față de 2011 din contul majorării impozitelor și taxelor plătite la stat cu +79,1% și a salariilor cu +13,8%. Astfel la finele perioadei analizate cheltuielile generale și administrative înregistrează valoarea de 978,8 mii lei comparativ cu 740,5 mii lei în anul 2011.
 - Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt salariile ce dețin cota de 57%-49%, impozitele cu cota de 20%-27% și alte cheltuieli ce dețin cota de 20%-19%.

- *Alte cheltuieli operaționale la fel ca și cele generale și administrative cunosc o majorare de cca. +21,7% în 2013 față de 2011. Acestea fiind constituite pe perioada analizată din:*
 - *Amenzi și penalități: cu cota de 5% în 2011 și 100% în 2013;*
 - *Alte cheltuieli operaționale: cu cota de 95% în 2011 și 0% 2013.*
- *Toate cheltuielile ce nu sunt legate nemijlocit de activitatea de producere se atribuie fiecărei activități în dependență de cota deținută în volumul total al vânzărilor, astfel, dacă să însumăm toate cheltuielile companiei și vom diviza după principalele surse de vânzări atunci vom primi:*
 - *Cheltuieli totală Apă – 1 777,8 mii lei în 2011 și 2 197,7 mii lei în 2013, cu o cotă de 47-48% și o majorare de +23,6% în 2013 față de 2011;*
 - *Cheltuieli totală Canalizare – 678,5 mii lei în 2011 și 1 025,8 mii lei în 2013, cu o cotă de 18-22% și o majorare de +51,2% în 2013 față de 2011.*

Concluzii:

La efectuarea analizei rezultatelor financiare sa constatat că, calculația serviciilor se efectuează pe sectoare și tipuri de activitate, atât pe cheltuielile directe ce țin nemijlocit de activitatea operațională, cât și pe cheltuielile indirecte ce țin de gestiunea afacerii.

3.2.2.3 Analiza fluxului de numerar

Fluxul de numerar, cunoscut și sub denumirea de cash-flow, are rolul de a arăta circulația mijloacelor bănești la întreprindere pe tipuri de activități (operațională, de investiții și financiară).

Tabelul 56. Evoluția fluxului mijloacelor bănești, lei

	2011	2012	2013	Evoluția, %	
				2012/2011	2013/2011
Activitatea operațională					
Incasari banesti din vanzari	3 883 522	4 448 700	4 977 198	+14,6%	+28,2%
Plati banesti furnizorilor și antreprenorilor	1 515 786	1 655 746	2 205 931	+9,2%	+45,5%
Plati banesti salariatilor	2 213 818	2 211 571	2 200 345	-0,1%	-0,6%
Plata dobanzilor	0	0	0	-	-
Plata impozitului pe venit	0	0	0	-	-
Alte incasari ale mijloacelor banesti	0	0	0	-	-
Alte plăți ale mijloacelor bănești	87 384	387 319	392 906	+343,2%	+349,6%
Fluxul net MB din Activitatea Operațională	66 534	194 064	178 016	+191,7%	+167,6%
Activitatea de investiții				-	-
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-
Activitatea financiară				-	-
Total încasări	0	0	0	-	-
Total plăți	0	0	0	-	-
Fluxul net MB din Activitatea de Investiții	0	0	0	-	-
Flux net total	66 534	194 064	178 016	+191,7%	+167,6%
Diferențe de curs favorabile (nefavorabile)	0	0	0	-	-
Soldul mijloacelor bănești la începutul anului	310 068	376 602	570 666	+21,5%	+84,0%
Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune	376 602	570 666	748 682	+51,5%	+98,8%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Constatări:

- Pe parcursul perioadei analizate, fluxul net din activitatea operațională este pozitiv, deoarece plățile nu depășesc încasările din activitatea operațională și înregistrează valori de 66,5 mii lei în 2011 fiind de 2,7 ori mai mari în 2013 sau echivalent la 178,0 mii lei.
- Încasările bănești din vânzări s-au majorat cu +28,2% în 2013 față de 2011, însă plățile pentru furnizori s-au majorat cu un ritm și mai mare de 2 ori ca ritmul de creștere a vânzărilor de cca. +45,5%.
- Plăți bănești efectuate salariaților atât de producere cât și aparatului administrativ s-au diminuat cu -0,6% de la 2 213,8 mii lei în 2011 la 2 200,3 mii lei în 2013.
- Pe parcursul perioadei analizate nu au fost efectuate operațiuni în activitatea de investiții și cea financiară, astfel fluxul net din activitatea operațională este egal cu fluxul total.
- În anul 2013 soldul mijloacelor bănești înregistrează valoarea de 748 682 lei, ce a fost majorat de la suma de 376,6 mii lei în 2011. **Acumularea mijloacelor bănești pe contul companiei în proporții mari nu este benefic mijloacele bănești nu sunt utilizați la maxim.**

3.2.3 Analiza indicatorilor economico-financiari

Scopul principal în analiza indicatorilor financiari este de a obține un număr mic 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 “Comunserviciu” Criuleni, în funcție de situația financiară, a fost efectuată analiza următorilor indicatori financiari :

- 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 57. Analiza indicatorilor de profitabilitate

Indicatori	2011	2012	2013
Marja profitului brut (MPB)	16,7%	17,6%	20,8%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)	-3,8%	-1,9%	-1,1%
Marja profitului net (MPN)	-3,8%	-1,9%	-1,1%
Marja costului vânzărilor	83,3%	82,4%	79,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	-0,1%	-0,1%	-0,1%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	-0,1%	-0,1%	-0,1%

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM “Comunserviciu” Criuleni

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:

$$MPB = \frac{\text{Profit Brut}}{\text{Vânzări Nete}} \cdot 100$$

Pentru indicatorul marjei profitului brut nu există un nivel optimal stabilit, acesta fiind dependent de mărimea altor cheltuieli operaționale ale întreprinderii.

În cazul ÎM “Comunserviciu” Criuleni, marja profitului brut înregistrează un nivel pozitiv și o evoluție ascendentă pe parcursul perioadei analizate și constituie în medie circa 18,4%.

Deși Marja Profitului Brut este pozitivă, *în perioada de analiză 2011 - 2013 nivelul acesteia nu este suficient pentru acoperirea cheltuielilor operaționale (cheltuielile comerciale, general-administrativ și alte cheltuieli operaționale), de aceea Întreprinderea înregistrează pierdere din activitatea operațională, înregistrând în mediu valoarea de -2,2% a MPAO.*

Nivelul profitului (pierderea) din activitatea operațională s-a stabilit prin calcularea indicatorului *Marja Profitului (Pierderilor) din Activitatea Operațională (MPAO)* și s-a calculat conform formulei:

$$MPAO = \frac{\text{Profitul (Pierderea) din Activitatea Operațională}}{\text{Vânzări Nete}} * 100$$

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 “Comunserviciu” Criuleni, *marja profitului net înregistrează un nivel negativ pe trei ani analizați*, ceea ce demonstrează că *activitatea acesteia înregistrează pierderi*, însă pierderile sunt în descreștere de la -3,8% în 2011 la -1,1% în 2013, ce prezintă un factor pozitiv.

Rentabilitatea Capitalului Propriu (ROE) este unul din cei mai importanți indicatori de măsurare a performanțelor unei întreprinderi și se calculează după următoarea formulă:

$$ROE = \frac{\text{Profitul Net}}{\text{Capital Propriu}} * 100$$

O rentabilitate mare a capitalului propriu înseamnă că o investiție materială mică a acționarilor a fost transferată într-un profit mare, iar asta este cel mai important pentru o afacere.

Din Tabelul 57 se observă că în situația ÎM “Comunserviciu” Criuleni *rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează un nivel negativ pe perioada analiză* ceea ce era și de așteptat, deoarece activitatea Întreprinderii înregistrează pierderi în această perioadă, iar valoarea fiind de -0,1% pe toată perioada analizată.

Rentabilitatea Activelor Totale (ROA) măsoară eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut și se calculează după următoarea formulă:

$$ROA = \frac{\text{Profitul Net până la impozitare}}{\text{Total Active}} * 100$$

Ca și la ROE, Rentabilitatea activelor totale (ROA) este negativă în perioada analizată fiind de -0,1%, cauzată de pierderile înregistrate.

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 58. Analiza indicatorilor de lichiditate

Indicatori	2011	2012	2013
Lichiditatea imediată (cash ratio) (0,2-0,3)	1,16	1,99	2,43
Lichiditatea rapidă sau testul acid (quick ratio) (0,7-1,0)	2,86	4,95	4,76
Lichiditatea curentă sau globală (current ratio) (1,5-2,5)	4,15	6,32	6,16

Toate valorile reprezintă Coeficienți dacă nu este indicat altfel

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Rata lichidității imediate (Rli) arată în ce măsură pot fi acoperite datoriile pe termen scurt din contul mijloacelor bănești disponibile și a investițiilor pe termen scurt:

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

Un nivel optim al ratei lichidității absolute este considerat între 0,2 și 0,3.

În cazul ÎM “Comunserviciu” Criuleni *nivelul ratei lichidității imediate înregistrează un nivel înalt în anii de analiză, deoarece Întreprinderea dispune suficiente mijloace bănești pentru a acoperi cel puțin 20%-30% din totalul datoriilor pe termen scurt.*

Rata lichidității rapide (Rlr) arată măsura posibilității achitării datoriilor curente din mijloacele bănești disponibile precum și din urma lichidării creanțelor la scadență:

$$Rlr = \frac{\text{Creantele pe termen scurt} + \text{Investitii pe termen scurt} + \text{Mijloace banesti}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Intervalul considerat ca satisfăcător pentru rata lichidității rapide este de 0,7-1,0.

Conform calculelor efectuate la ÎM “Comunserviciu” Criuleni și prezentate în Tabelul 58, *rata lichidității rapide se află în intervalul în limitele admisibile.* Acest rezultat demonstrează că Întreprinderea, la sfârșitul perioadei calculate, avea posibilitate să-și onoreze obligațiunile pe termen scurt, într-o anumită măsură, din mijloacele bănești disponibile precum și din lichidarea creanțelor la scadență.

Rata lichidității curente (Rlc) arată măsura în care datoriile curente (pe termen scurt) pot fi acoperite pe seama activelor curente:

$$Rlc = \frac{\text{Active curente}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$$

Norma considerată satisfăcătoare a acestui indicator este în intervalul de 1,5-2,5.

O valoare de peste 1,5 indică faptul că Întreprinderea are posibilitate de a plăti în mod constant datoriile curente, deoarece datoriile pe termen scurt nu depășesc totalul activelor curente.

Concluzii:

Ratele de lichiditate se află peste limitele admisibile, ceea ce reflectă faptul că compania va putea ușor să onoreze toate datoriile curente într-un termen cât mai scurt de timp.

Analiza vitezei de rotație

Viteza de rotație este un factor cheie în determinarea lichidității. În Tabelul 59 sunt prezentați principalii indicatori ai vitezei de rotație.

Tabelul 59. Viteza de rotație

Indicatori		2011	2012	2013
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	55,44	71,67	57,30
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	18,90	16,41	29,03
Viteza de rotație a activelor	ori	0,04	0,05	0,05

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor din Rapoartele Financiare ale ÎM “Comunserviciu” Criuleni

Viteza de rotație a datoriilor debitoare (creanțele) – ne arată perioada medie pe an în care se încasează datoriile debitoare (creanțele).

În contractele încheiate între ÎM “Comunserviciu” Criuleni și persoanele juridice, instituțiile publice și persoanele fizice, pentru prestarea serviciilor comunale, termenul standard de scadență a creanțelor este de până pe data de 25 a lunii următoare de calcul, ceea ce presupune o scadență a creanțelor din momentul calculării și până în momentul achitării este de 20-24 zile. *Dar conform calculelor efectuate a vitezei de rotație a creanțelor ce ne indică termenul de recuperare al acestora la ÎM “Comunserviciu” Criuleni este în mediu de 61 zile.* Acest indicator s-a calculat conform următoarei formule:

$$VRdd = \frac{\text{Creanțe medii}}{\text{Vânzări nete}} * 365 \text{ zile}$$

Depășirea termenului de recuperare a creanțelor înseamnă că creanțele nu se recuperează corespunzător contractului, având un impact negativ asupra cash-ului ceea ce este caracteristic și pentru ÎM “Comunserviciu” Criuleni.

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 o evoluție ascendentă, aceasta fiind o evoluție negativă pentru Întreprindere, deoarece presupune că datoriile creditoare se achitau în mediu în 18 zile în anul 2011 majorându-se până la 29 zile în anul 2013.

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 oscilează între valorile de 0,04 în anul 2011 și 0,05 în anul 2013. 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. Majorarea indicatorului vitezei de rotații a activelor este explicată prin faptul creșterii valorii vânzărilor nete cu 23% mai mult decât creșterea valorii activelor.

Analiza capacității de creditare

Pentru determinarea capacității de creditare trebuie îndeplinite anumite condiții ce stabilește nivelul de îndatorare a întreprinderii. Nivelul de îndatorare depinde de nivelul de achitare și de stabilitatea financiară, dar pentru analiza capacității de creditare este necesar de analizat o gamă mai largă de indicatori cum ar fi: rentabilitatea activelor, rentabilitatea capitalului propriu, viteza de rotație a datoriilor debitoare și rentabilitatea vânzărilor.

Unul dintre cei mai importanți indicatori analizați la obținerea finanțării, este capitalul propriu, care ne ajută să stabilim mărimea împrumutului. În Tabelul 60 este prezentată informația cu privire la suma maximă de împrumut pe care o poate solicita Întreprinderea, reieșind din mărimea capitalului propriu.

Tabelul 60. Nivelul maxim de credite admisibile, lei

Indicatori	2011	2012	2013
Capacitatea maximă de îndatorare	65 835 627	66 112 370	66 693 269
Valoarea creditului suplimentar admisibil	65 054 184	65 824 901	66 305 654
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen scurt	1 023 883	1 527 962	1 586 053
Valoarea creditului suplimentar admisibil pe termen lung	64 030 301	64 296 939	64 719 601

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

Calculule efectuate și prezentate în Tabelul 60, reflectă posibilitățile întreprinderii de a apela la resursele externe de finanțare atât pe termen lung cât și pe termen scurt.

Calcularea nivelului maxim de creditare admisibil ne demonstrează că întreprinderea pe parcursul perioadei de analiză își permitea să acceseze credite atât pe termen lung în valoare de cca. 64 mln lei cât și finanțări pe termen scurt în valoare de 1,5 mln. lei.

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:

$$Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,995 \cdot X5$$

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

Tabelul 61. Calcularea funcției Z și analiza probabilității de faliment

	2011	2012	2013
X1 - capital circulant / total active	0,01	0,02	0,02
X2 - profit reinvestit (profit net – dividende) / total activ	-0,03	-0,01	-0,02
X3 - profit net înainte de impozitare și dobânzi/ total activ	-0,00	-0,00	-0,00
X4 - capitalizare bursiera / datorii pe termen lung-finanțări și încasări cu destinație specială	1,02	1,01	1,02
X5 - cifra de afaceri / total active	0,04	0,05	0,05
Funcția Z	0,62	0,65	0,65
Probabilitatea de faliment	risc de faliment	risc de faliment	risc de faliment

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunservice” Criuleni

Dacă funcția Z are limitele de:

- $\leq 1,23$ – situație este critică;
- $> 1,23$ și $\leq 2,89$ – situație nu este clară;
- $> 2,9$ – risc de faliment nu există.

În tabelul de mai sus, conform rezultatelor obținute a funcției Z demonstrează că, la ÎM “Comunservice” Criuleni, pe parcursul perioadei analizate, predomină riscul de faliment.

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.

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

- pentru întreaga activitate a întreprinderii;
- sau pentru un singur produs sau gen de activitate.

În cazul ÎM “Comunserviciu” Criuleni, pragul de rentabilitate s-a calculat pentru întreaga activitate.

Tabelul 62. Calcularea pragului de rentabilitate

Indicatori		2011	2012	2013
Pragul de rentabilitate	Lei	5 342 782	5 637 703	5 575 670
„Intervalul de siguranță”	%	-48%	-30%	-23%
Influența valoarea vânzărilor	%	-	0,17	0,07
Influența cheltuielilor	%	-	0,24	0,06
Influența tarifelor	%	-	-0,14	-0,21

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL în baza datelor prezentate de ÎM “Comunserviciu” Criuleni

În tabelul de mai sus sa 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 punctul critic a pragului de rentabilitate. Valoarea negativă a intervalului de siguranță indică faptul că vânzările nete actuale sunt insuficiente pentru acoperirea tuturor cheltuielilor, iar pentru aceasta este necesar ca vânzările nete să ajungă la nivelul pragului de rentabilitate. În cazul în care veniturile sunt egale cu pragul de rentabilitate intervalul de siguranță va fi zero.

Modificarea intervalului de siguranță este influențat de 3 factori principali:

- volumul vânzării
- cheltuielile fixe
- tarife

În cazul ÎM “Comunserviciu” Criuleni, modificarea intervalului de siguranță a fost influențată de volumul vânzărilor și influența cheltuielilor.

3.3 Analiza SWOT

3.3.1 Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + <i>Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe;</i> + <i>Statele de personal elaborate, care distribuie angajații pe sectoare, secții și categorii, cu specificarea salariilor de funcție lunare, în baza normativelor AMAC;</i> + <i>Elaborarea Notelor Informative în ce privește rezultatul economic al activității;</i> + <i>Elaborarea unor dări de seamă anuale către Fondator, în conformitate cu statutul întreprinderii;</i> + <i>Participarea activă în viața entității a Inginerului șef;</i> + <i>Dotarea integrală a administrației cu tehnică de calcul modernă și Soft-uri specializate (1 C);</i> + <i>Existența sistemului de premiere.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Lipsa unei strategii integrate și complexe de dezvoltare întreprinderii;</i> – <i>Lipsa analizei eficienței investițiilor;</i> – <i>Lipsa unei strategii integrate pe întreprindere sau cel puțin a unei strategii sectoriale;</i> – <i>Documente care reflectă structura organizatorică (organigrama) nu există;</i> – <i>Lipsa Regulamentelor interne care ar reflecta procesele pe sectoare, domenii de activitate;</i> – <i>Analizele economice sunt bazate exclusiv pe datele primare, în lipsa unor analize în dinamică, comparative și cu concluzii argumentate (în lipsa unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale);</i> – <i>Utilizarea metodelor de comunicare preponderent verbale;</i> – <i>Lipsa analizei eficienței resurselor umane (prin indicatori concreți, în dinamică Lipsa unui sistem de formare profesională (plan de instruire);</i> – <i>Rata mare de fluctuație a personalului;</i> – <i>Creșterea lentă a nivelului salariului.</i>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! <i>Implementarea proiectelor investiționale preconizate;</i> ! <i>Operator unic pentru acordarea serviciilor respective, lipsa concurenței locale.</i> ! <i>Posibilitatea aplicării în proiecte cu scopul atragerii investițiilor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ <i>Riscul de neacoperire cu personal (în cazul în care salariul rămâne neatractiv, nemodificat);</i> ⚡ <i>Riscul de a nu acesa finanțare suplimentară, din cauza bugetelor mari și a duratelor de îndeplinire a acțiunilor conform planului;</i> ⚡ <i>Lipsa specialistului în întreprindere – a Economistului, duce la rigiditate în decizii, din cauza percepției neconforme a informației de natură financiară;</i>

3.3.2 Management operațional și tehnic

<i>PUNCTE FORTE</i>	<i>PUNCTE SLABE</i>
<ul style="list-style-type: none"> + <i>Existența unor surse de alimentare cu apă din orizonturile acvifere cu debit suficient pentru alimentarea cu apă a orașului și localităților limitrofe</i> + <i>Calitatea apei din orizontul acvifer destinate consumului uman este conformă cu standardele de calitate naționale și europene</i> + <i>Număr suficient de sonde arteziene, funcționale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Lipsa unei stații de epurare orășenești și necesitate transportării spre evacuare a apelor uzate la SEAU Dubăsari, situată în zonă de conflict</i> – <i>Necesitatea unor investiții mari pentru îndeplinirea cerințelor legislației naționale armonizate cu cea al UE</i> – <i>Lipsa unui Master Plan privind dezvoltarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Criuleni</i> – <i>Rezervoare de înmagazinare a apei uzate și deteroate</i> – <i>Stații de pompare canalizare uzate și deteroate</i> – <i>Rețele de alimentare cu apă învechite cu durată de viață aproape expirată</i>
<i>OPORTUNITĂȚI</i>	<i>RISCURI / AMENINȚĂRI</i>
<ul style="list-style-type: none"> ! <i>Posibilități de dezvoltare regională a serviciilor de alimentare cu apă (etapa I)</i> ! <i>Dorința GIZ de a finanța un proiect comun a orașului Criuleni și a orașului Dubăsari</i> ! <i>Posibilități de creștere a numărului de consumatori</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Creșterea pierderilor de apă. Necesități de majorare a tarifelor</i> ✘ <i>Poluarea mediului prin deversări accidentale a sistemului de canalizare din motivul cedării pompelor de apă uzată și lipsa pompelor de rezervă</i> ✘ <i>Poluarea apelor râului Nistru în apropierea nemijlocită de captarea de suprafață de alimentare cu apă a orașului Chișinău din motivul cedării diucherului care transportează apa uzată la SEAU Dubăsari</i>

3.3.3 Marketing și relații cu consumatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ <i>Existența unei subdiviziuni separate, specializate pe lucru cu consumatorii</i></p> <p>+ <i>Sistem electronic de evidență a consumatorilor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Lipsa unor proceduri bine definite de lucru cu consumatorii, la fiecare dintre etapele care implică interacțiunea cu aceștia</i> – <i>Respectarea doar parțială a cerințelor legale referitoare la furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare ce vizează procesul de lucru cu consumatorii</i> – <i>Utilizarea în procesul de lucru cu consumatorii de documente neactualizate la necesitățile și specificul activității curente ale Întreprinderii</i> – <i>Posibilități limitate ale sistemului de evidență a consumatorilor</i> – <i>Lipsa unui sistem electronic de evidență a consumatorilor atât persoane fizice, cât și persoane juridice, integrat</i> – <i>Lipsa unor campanii permanente de inventariere a stării tehnice a rețelelor interne și a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor</i> – <i>Caracter descentralizat și dezorganizat al procesului de verificare metrologică</i> – <i>Vizibilitate și sensibilizare redusă a consumatorilor și publicului larg privind activitatea Întreprinderii</i> – <i>Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale</i> – <i>Păstrarea decalajului mare, privind politica tarifară, între categoriile de consumatori</i>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! <i>Intrarea în vigoare la 14.09.2014 a Legii Nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare¹⁶</i></p> <p>! <i>Posibilitatea extinderii serviciilor în oraș și în localitățile adiacente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ <i>Lipsa Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Criuleni</i> ✎ <i>Prezența fenomenului de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și/sau de canalizare</i> ✎ <i>Prezența surselor proprii de apă la o mare parte dintre locuitorii și agenții economici din oraș</i> ✎ <i>Evoluția tarifelor direct condiționată de factorii politici</i> ✎ <i>Lipsa suportului decizional, tehnic și financiar din partea APL în desfășurarea activităților, la nivelul cărora are loc interacțiunea nemijlocită cu consumatorul (contractare, montare și exploatare contoare, colectare datorii ș.a.)</i> ✎ <i>Refuz din partea consumatorilor de a realiza activitățile ce țin de exploatarea contoarelor (verificare metrologică, repararea sau înlocuirea contoarelor cu termen expirat etc.), în condițiile costurilor financiare și de timp substanțiale</i>

¹⁶ Publicat: 14.03.2014 în Monitorul Oficial Nr. 60-65 art Nr: 123

3.3.4 Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + <i>Întreprinderea elaborează anual politica de contabilitate</i> + <i>Cantitatea de muncă este repartizată pe fiecare angajat din departamentul financiar, ceea ce permite obținerea informației de la responsabilii de elaborarea acestora, identificarea punctelor slabe și înlăturarea lor</i> + <i>Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate</i> + <i>La calculația costului pe activitate reflectat în Raportul de Profit și Pierderi se include cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate</i> + <i>Deține capacități suficiente pentru atragerea resurselor externe în scopul efectuării investițiilor</i> + <i>Viteza de rotație a datoriilor creditoare este relativ normală</i> + <i>Planul de lucru pe sectoare de activitate</i> + <i>Partea cea mai mare a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și serviciile de canalizare revine agenților economici și instituții bugetare, fiind diminuat tariful pentru populație</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Evidența contabilă este efectuată parțial automatizat și este ținută manual pe suport de hârtie.</i> – <i>Lipsa unei strategii investiționale</i> – <i>Planificarea bugetară pe întreprindere nu se efectuează</i> – <i>Tarifele sunt învechite și nu se actualizează odată cu majorarea costurilor</i> – <i>Controlul planului de lucru nu se efectuează</i> – <i>Nivel scăzut de auto-finanțare a investițiilor</i> – <i>Nivel critic lichiditate a întreprinderii</i> – <i>Gestionarea ineficientă a creanțelor</i>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! <i>Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții</i> ! <i>Posibilități de extindere pentru conectarea gospodăriilor particulare la rețelele de apeduct și canalizare centralizată;</i> ! <i>Ridicarea calificării personalului, datorita instruirilor la care poate participa întreprinderea.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>Evoluția tarifelor este direct condiționată de factorii politici;</i> ✗ <i>În calitate de concurenți indirecti ÎM apar consumatorii acesteia, care dispun de surse proprii de apă;</i>

4. BENCHMARKING

Analiza benchmarking presupune analiza comparativă a performanțelor unei organizații comparativ cu o altă organizație, care activează în același domeniu de activitate.

Scopul efectuării acestei analize în cadrul lucrării de față, este de a evidenția întreprinderile prestatoare de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, care prin aplicarea unor practici eficiente, au reușit atingerea unor performanțe superioare și de a facilita schimbul de date între acestea, pentru ca în final, prin adaptarea acestor practici verificate, fiecare dintre ele să înregistreze îmbunătățiri în performanța propriei activități.

Importanța acestei metode de analiză este cu atât mai deosebită în domeniul de alimentare cu apă și canalizare cu cât scopul activității acestora nu este unul competitiv, dată fiind situația de monopol deținută în cadrul teritoriului deservit, recunoscută la nivel legal¹⁷, ci asigurarea unui nivel optim de eficiență în prestarea serviciilor de utilitate publică. Or, pentru întreprinderile ce activează în acest domeniu, analiza benchmarking este cea mai ieftină și eficientă metodă de a îmbunătăți procesele de activitate, prin preluarea practicilor și proceselor care asigură un înalt nivel de eficiență, adaptarea acestora la specificul propriei activități și implementarea acestora în activitatea curentă.

În funcție de modul de desfășurare pot fi deosebite 2 tipuri de benchmarking:

Benchmarking metric – analiza cantitativă a activității întreprinderii într-o perioadă stabilită în comparație cu altă întreprindere, utilizând indicatorii de bază ai activității,

Benchmarking tehnologic – efectuarea de managementul întreprinderii a analizei proceselor de business și compararea acestora cu business procesele întreprinderii țintă.

În cadrul lucrării de față a fost aplicat benchmarkingul metric, prin desemnarea unui șir de indicatori relevanți pentru caracterizarea eficienței activității celor mai importante sectoare din cadrul întreprinderii: management strategic și organizațional, management operațional și tehnic, marketing și relații cu consumatorii și management financiar, inclusiv politica tarifară. Pentru asigurarea comparabilității valorilor indicatorilor selectați, a fost selectat ca perioadă de referință anul 2013, pentru care sunt disponibile datele de la toate întreprinderile. Analiza comparativă a indicatorilor selectați permite evidențierea liderilor la fiecare dintre capitolele enumerate mai sus. Astfel este pusă baza pentru efectuarea individuală, de managementul fiecărei întreprinderi în parte, a benchmarkingului tehnologic.

Pe viitor, se recomandă întreprinderilor care au fost subiectul analizei de față, de a desfășura permanent, cu o periodicitate stabilă, benchmarkingul metric cu alte întreprinderi din domeniu, folosind rețeaua de indicatori propuși mai jos, cu completarea acestora în funcție de propriile necesități. De asemenea, se recomandă monitorizarea permanentă a evoluției "Indicilor financiari și de producție ai activității întreprinderilor de alimentare cu apă și de canalizare – membre ale Asociației "Moldova Apă-Canal"" prezentați de aceasta anual, care ar reprezenta o analiză benchmarking la nivel de ramură. Pe viitor, se recomandă aplicarea tehnicii de benchmarking tehnologic, menționată mai sus, prin efectuarea de vizite în teren, observarea proceselor tehnologice, organizarea de programe de interschimb cultural / informațional, interschimb de modele de documente etc.

¹⁷ Hotărârea Agenției Naționale pentru Protecția Concurenței Nr. 86 din 26.06.2008

Management Strategic și Organizațional

Dat fiind faptul că activitatea ce ține de managementul organizațional și resurse umane într-o întreprindere are un caracter foarte complex și dificil de cuantificat în valori numerice, ne-am propus să selectăm doar indicatorii ce sunt cei mai relevanți pentru ramura dată. Evaluarea indicatorilor și valorile lor țin de elementele analizate în baza informațiilor obținute de la Întreprinderile Municipale. Selectarea lor a fost efectuată reieșind din experiența echipei de consultanți ai Proconsulting SRL și ține de reflectarea cât mai reală a situației întreprinderilor în comparație cu valorile considerate pozitive și a celor ce poziționează o întreprindere față de altele din același sector (Apă-Canalizare).

Astfel, indicatorii selectați pentru analiza comparativă în domeniul Management organizațional sunt:

- Gradul de asigurare cu documentație internă
- Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei
- Eficiența sistemului de raportare intern
- Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere
- Capacitatea de atragere a finanțării externe
- Gradul de formalizare a planificării strategice
- Eficiența delegării sarcinilor

Selectarea acestor indicatori are scopul să reflecte amplasarea fiecărei întreprinderi în comparație cu ceilalți participanți ai subiectului de analiză, luând în considerație principalele aspecte care ilustrează activitatea de management organizațional al unei întreprinderi în materie de planificare, organizare, repartizare, control și raportare. Comparația stării de lucruri la întreprinderile analizate a fost efectuată prin detalierea indicatorilor și divizarea lor pe elemente, în baza cărora au fost atribuite puncte de valoare fiecărui element în parte. Totalul punctelor acumulate au fost prelucrate pentru obținerea indicilor individuali pe fiecare indicator în parte și în cele din urmă s-a apreciat poziționarea întreprinderilor analizate una față de alta. În final, au fost calculați indicii agregați în total pe sectoarele de Management Strategic și Organizațional și pe Gestiunea Resurselor Umane pentru fiecare întreprindere.

Rezultatele ne arată cât de bine sunt utilizate tehnicile și instrumentele din domeniile management și resurse umane pentru promovarea și executarea activităților în întreprindere. În final obținem clasamentul fiecărei întreprinderi în raport cu celelalte.

<p>ÎNTRERINDERA</p> <p>DENUMIRE INDICATOR</p>	<p>ELEMENTE ALE INDICATORULUI</p>	<p>Calculul pontajului</p>	<p>ÎM „DPAC” Anenii Noi</p>	<p>ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca</p>	<p>ÎM „GCL” Călărași</p>	<p>ÎM „Servicii Publice” Cimișlia</p>	<p>ÎM „Servicecom” Criuleni</p>	<p>ÎM „Apă-Canal” Dondușeni</p>	<p>ÎM „Apă-Canal” Edineț</p>	<p>ÎM „DPGCL” Fălești</p>	<p>ÎM „Servicii Comonale” Glodeni</p>	<p>ÎM „Apă-Canal” Ocnîța</p>	<p>ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani</p>
<p>MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL</p>													
<p>Gradul de asigurare cu documentație internă</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fișe de post pentru aparatul administrativ ✓ fișe de post pentru muncitori ✓ regulament intern pe companie ✓ regulamente pe secții/sectoare ✓ contracte individuale de muncă ✓ organigramă ✓ regulament de salarizare/premiere ✓ contract colectiv de muncă 	<p>1 element = 1 punct</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>6</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>6</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>2</p>	<p>5</p>
<p>Gradul de implicare a Fondatorului in dezvoltarea companiei</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ forme de raportare către Fondator ✓ raportarea regulată ✓ control exercitat de către Fondator ✓ participarea managementului ÎM la ședințele Primăriei 	<p>1 element = 1 punct</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>1</p>

ÎNTEPRINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnia	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Eficiența sistemului de raportare intern	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rapoarte formalizate ✓ raportare regulată ✓ operare cu date primare ✓ operare cu date secundare ✓ datele din rapoarte stau la baza planificării strategice 	1 element = 1 punct	1	1	3	3	2	3	3	4	5	1	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dotarea cu tehnica de calcul ✓ automatizarea evidenței personalului ✓ rapoarte electronice ✓ analize electronice a rezultatelor și a datelor statistice. 	1 element = 1 punct	1	1	3	2	1	2	1	4	3	1	1

ÎNTRINDEREA DENUMIRE INDICATOR	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Capacitatea de atragere a finanțării externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ existența unității de personal responsabile pentru identificarea și aplicarea la noi surse de finanțare ✓ implicarea Fondatorului la atragerea investițiilor în sector și inițierea a noi proiecte ✓ aplicarea de sine stătătoare la noi surse de finanțare ✓ existența proiectelor cu finanțare externă implementate ✓ gradul de deschidere față de partenerii externi 	1 element = 1 punct	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	<ul style="list-style-type: none"> ✓ planuri investiționale ✓ bugete anuale ✓ planuri pe termen lung (3-5 ani) ✓ formalizarea obiectivelor 	1 element = 1 punct	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1

ÎNTEPRINDEREA	ELEMENTE ALE INDICATORULUI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnia	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Eficiența delegării sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ puține suplینiri de funcții ✓ delegări de funcții administrative ✓ delegări de funcții operaționale 	1 element = 1 punct	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
Gestiunea Resurselor Umane													
Productivitatea apa canalizare, mii m3	Mii m3 / angajat		4,65	9,68	5,2	12,7	6,73	3,83	8,2	5,48	n/a	n/a	7,82
Productivitate apa canalizare, mii lei	Mii lei/ angajat		78	59	86	79	86	30	132	76	n/a	n/a	129
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	%		12,3	21,4	30,9	58,6	24,1	n/a	7,3	52,2	35,1	n/a	18,5
Nivelul salariului mediu la apă	Lei/luna		2167	1972	2917	1750	1972	3213	2685	3500	2838	1819	4417
Nivelul salariului mediu la canalizare	Lei/luna		2417	2735	1167	X ¹⁸	2735	3400	3061	2500	2521	3658	4167

¹⁸ La întreprindere nu există sector de servicii pentru canalizarea apelor uzate. De aceea nu este necesitate de personal și nu se calculează salarii.

DENUMIRE INDICATOR	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL														
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Gradul de asigurare cu documentație internă	0,5	0,25	1	0,5	0,25	1	0,5	0,75	0,75	0	0,75	6	2	4,27	4
Gradul de implicare a Fondatorului în dezvoltarea companiei	0	0	1	1	0,33	0	0,67	0,67	0,67	0	0	4	1	2,18	2
Eficiența sistemului de raportare intern	0	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,75	1	0	0,5	5	1	2,64	3
Nivelul de automatizare a proceselor organizatorice în întreprindere	0	0	0,7	0,33	0	0,33	0	1	0,7	0	0	4	1	1,82	1
Capacitatea de atragere a finanțării externe	0,33	0,33	0,7	1	0	0,7	1	1	0,33	0,33	0,67	4	1	2,73	3
Gradul de formalizare a planificării strategice	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0	3	1	1,55	1
Eficiența delegării sarcinilor	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	3	1	2,45	3
Indici agregați	0,26	0,08	0,70	0,69	0,19	0,50	0,60	0,88	0,70	0,11	0,35				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru Managementul Strategic și Organizațional un pontaj mai mare a obținut ÎM „DPGCL” Fălești cu 0,88. Acest fapt a devenit posibil datorită înregistrării valorilor maxime la capitolele ce țin de automatizarea proceselor organizatorice, capacitatea de atragere a finanțării externe, gradul de formalizare a planificării strategice și a eficienței în delegarea sarcinilor.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM ”Apă-Canal” Basarabeasca 0,08 și ÎM „Apă-Canal” Ocnîța 0,11. Astfel, ambele întreprinderi au înregistrat valori pozitive a indicilor agregați doar la doi din șapte indicatori. În rest, aceste întreprinderi au înregistrat valori minime la ceilalți indicatori. Metodologia de calcul a indicilor agregați este prezentată în Anexa 11 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

DENUMIRE INDICATOR	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
	GESTIUNEA RESURSELOR UMANE														
Alimentare cu apă și canalizare (INDICI INDIVIDUALI)												Valori absolute			
Productivitatea apa canalizare, mii m3	0,09	0,66	0,15	1,00	0,33	0,00	0,49	0,19	n/a	n/a	0,45	12,7	3,83	5,84	5,48
Productivitate apa canalizare, mii lei	0,47	0,28	0,55	0,48	0,55	0,00	1,00	0,45	n/a	n/a	0,97	132	30	83,9	79
Fluctuația angajaților, total pe întreprindere	0,90	0,73	0,54	0,00	0,67	n/a	1,00	0,12	0,46	n/a	0,78	58,6	7,3	28,9	24,1
Nivelul salariului mediu la apă	0,16	0,08	0,44	0,00	0,08	0,55	0,35	0,66	0,41	0,03	1,00	4417	1750	2659	2685
Nivelul salariului mediu la canalizare	0,42	0,52	0,00	n/a	0,52	0,74	0,63	0,44	0,45	0,83	1,00	4167	1167	2836	2735
Indici agregați	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84				

Comentarii:

Conform indicilor agregați Gestiunea Resurselor Umane un pontaj mai mare a obținut ÎM "Gospodăria Comunală" Râșcani cu 0,87. Acest lucru se datorează faptului că ÎM a obținut pontajul maxim la nivelul salariului pe sectoare și la productivitatea în valori bănești.

Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Dondușeni 0,32. Cu toate că întreprinderea a obținut punctaj maxim la capitolul productivitatea sectoarelor apă-canalizare în valori fizice, ea a înregistrat cele mai mici valori la capitolul fluctuația angajaților și nivelul salariului mediu în sectorul apă. Un moment important ține și de faptul că întreprinderea nu are sector de canalizare (nu se acordă astfel de servicii). Acest fapt în mare măsură a influențat rezultatul final privind media indicilor agregați.

Management Operațional și Tehnic

ÎNTREPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Alimentarea cu apă												
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	52,6	40,0	46,6	47,6	54,6	40,5	72,4	46,7	28,4	40,7	33,4
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m ³ /km/an	4,1	2,3	3,2	4,8	3,0	1,6	10,0	5,0	1,1	1,1	2,0
Consum specific de energie electrică per 1 m ³ de apă dobândită	kw/h/m ³	0,81	1,55	1,87	1,55	0,89	1,18	1,32	1,71	0,03	2,42	1,24

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m ³	1,7	2,59	3,5	2,96	1,96	1,98	4,79	3,2	0,04	4,09	1,87
Utilizarea capacității de producție apă	%	23,0	55,2	81,8	17,9	29,9	36,1	37,1	37,8	-	10,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	39,6	26,4	36,4	22,1	42,6	20,7	24,1	34,0	22,3	15,9	38,9
Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă	%	90	84	89	94 ¹⁹ / ₂₀	79	60	75	86	94	61,9	69
Evacuarea apelor uzate												
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	1,35	1,43	1,38	-	0,46	0,23	0,81	0,98	-	1,58	0,62
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m ³	1,35	2,42	2,86	-	0,46	0,23	0,81	1,01	0,86	1,95	0,62

¹⁹ Pentru orașul Cimișlia

²⁰ Pentru zona de deservire a ÎM ”Servicii Publice Cimișlia”

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	4,3	41,6	18,1	-	-	10,6	18,3	4,1	-	13,0	11,0
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	26	63	53	26/0	25	28	27	43	78	44,3	41,5

Comentarii:

Pentru analiza de benchmarking a activității operaționale s-au separat indicatorii analizați pe compartimentele ce țin de activitatea de alimentare cu apă și pe activitatea de canalizare.

Pentru activitatea de alimentare cu apă s-au utilizat 7 indicatori:

1. Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, %
 2. Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă, mii m3/km/an
 3. Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită, kW/h/m3
 4. Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată, kW/h/m3
 5. Utilizarea capacității de producție apă, %
 6. Consum mediu de apă per persoană zi, litri/per/zi
 7. Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %
1. **Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, %**, reprezintă ponderea apei nefacturate (ce nu aduce venituri) în totalul apei dobândite, și se calculează după formula:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite, \%} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m3} - \text{Volumul apei facturate, mii m3}}{\text{Volumul apei dobândite, mii m3}} \times 100\%$$

Apa ce nu aduce venituri este unul dintre indicatorii performanței operaționale cei mai folosiți și se regăsește și în sistemele de benchmarking internaționale EBS și Ib-Net. Reducerea acestui indicator este un obiectiv pe care îl urmăresc toți operatorii de apă deoarece apa nefacturată presupune costuri neaducătoare de venituri. În contextul în care companiile de apă beneficiază de finanțări pentru înlocuirea rețelelor de alimentare cu apă, aceste eforturi de îmbunătățire a infrastructurii ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra indicatorului. Acesta nu este însă, singurul factor care influențează valoarea acestui indicator, la fel de importantă fiind preluarea, de către companiile de apă, a unor sisteme mai mici, cu infrastructura nereabilitată.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 72,4% pentru Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 28,4% pentru Glodeni, valoarea mediană de 46,6% s-a înregistrat pentru Călărași. Pierderile mici pentru Glodeni se explică prin faptul că rețelele de alimentare cu apă în această localitate au fost renovate, ceea ce are efecte pozitive asupra indicatorului.

2. **Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă, mii m³/km/an**, reprezintă raportarea volumului de pierderi per lungime de rețele de alimentare cu apă într-o anumită perioadă, și se calculează după formula:

$$\text{Volumul apei ce nu aduce venituri per 1km de rețea, mii m}^3/\text{km/an} = \frac{\text{Volumul apei dobândite, mii m}^3 - \text{Volumul apei facturate, mii m}^3}{\text{Lungimea rețelelor de alimentare cu apă, km}}$$

Volumul apei ce nu aduce venituri per 1km de rețea, la fel ca și indicatorul precedent prezintă pierderile de apă, dar în valori fizice raportat la lungimea rețelelor de apă. Reducerea acestui indicator este un obiectiv pe care îl urmăresc toți operatorii de apă deoarece apa nefacturată presupune costuri care nu aduce venituri.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 10mii/m³/km/an pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 1,1mii/m³/km/an pentru or. Glodeni, valoarea mediană de 3,0mii/m³/km/an s-a înregistrat pentru Criuleni. Valoarea indicatorului, la fel ca și în cazul pierderilor de apă exprimate în procente, demonstrează aceeași situație. Cu o mică excepție valoarea mediană este pentru Criuleni, iar Călărași a obținut o valoare mai mare de mediană.

Concluzie: *Apa care nu aduce venituri, este indicatorul principal al activității de furnizare servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Este un sumar al mai multor activități și indicatori care sunt redați mai jos. Este important de menționat că în procesul de îmbunătățire a indicatorului este necesar de aplicat analiza costurilor și beneficiilor cu scopul selecției celei mai optime și prioritare variante.*

Recomandare: *Elaborarea unui Studiu de evaluare a activelor materiale, preponderent a celor amplasate subteran, cu scopul identificării celor mai critice segmente rețelelor și estimării necesarului financiar pentru înlocuirea acestora.*

3. **Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă dobândită, kW/h/m³**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei dobândite/captate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa dobândită, kW /h/m}^3 = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică, sist. apă kW /h}}{\text{Volumul apei dobândite, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă dobândită, kW/h/m³ este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,42 kW/h/m³ pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,03 kW/h/m³ pentru Glodeni, valoarea mediană de 1,32 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Edineț. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru distribuție în oraș. Dacă excludem indicii orașului Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 0,81 kW/h/m³.

4. **Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă facturată, kW/h/m³**, reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de alimentare cu apă și volumul apei facturate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa facturată, kW / h / m}^3 = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist. apă, kW / h}}{\text{Volumul apei facturate, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă facturată, kW/h/m³ este un indicator de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,8 kW/h/m³ pentru orașul Edineț, valoarea minimă a indicatorului este 0,04 kW/h/m³ pentru Glodeni, valoarea mediană de 2,59 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Basarabeasca. Valoarea minimă a indicatorului înregistrată de Glodeni se datorează faptului că în prezenta localitate apa se procură și respectiv se consumă energie electrică numai pentru transportare. Dacă excludem orașul Glodeni, valoarea minimă a fost înregistrată în Anenii Noi de 1,7 kW/h/m³.

Concluzie: Indicatorul respectiv poate fi comparat în condițiile respectării următoarelor caracteristici tehnici a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare: adâncimea/înălțimea de pompare, materialul conductelor. Dar pentru cazul dat se poate de analizat raportul comparativ dintre orașele incluse în analiza diagnostic. Este important de utilizat consumul specific al curentului electric pentru 1m³ de apă facturată, deoarece încorporează și pierderile de apă pe rețea.

Recomandare: Necesită de luat în considerație că consumul de energie total pentru asigurarea alimentării cu apă/apă uzată a consumatorilor nu trebuie să depășească 15-20% din costuri. Din acest motiv se recomandă de a întreprinde măsuri pentru micșorarea pierderilor de apă, prin aceasta contribuind la micșorarea necesității de utilizare a pompelor. Nu se recomandă de a înlocui pompele în cazul existenței a pierderilor de apă care depășesc 30%. Cu acest scop se analizează pierderile de apă pe tronsoane și numai atunci se decide de a investi în înlocuirea pompelor.

5. **Utilizarea capacității de producție apă, %**, reprezintă raportul dintre volumul de apă extras/ dobândit și capacitatea de proiect a instalațiilor de captare/dobândire, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție apă} = \frac{\text{Volumul de apă dobândit, m}^3/\text{an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a surselor de apă, m}^3/\text{an}} \times 100\%$$

Utilizarea capacității de producție apă, % este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%. Valoarea maximă a acestui indicator este de 81,8 % pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 10,4% pentru Ocnița, valoarea mediană de 35,1 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

Concluzie: *Utilizarea capacităților de producție sub nivelul stabilit de proiect este o problemă serioasă în activitatea sectorului de alimentare cu apă și de canalizare din motivul costurilor înalte de întreținere a sistemului. Politica investițională de renovare a infrastructurii practică în țară nu contribuie la redresarea situației financiare a operatorului, prin diferite mecanisme de dezvoltare economică a sectorului.*

Recomandare: *În procesul de negocieri cu potențialul investitor, de argumentat necesitatea utilizării a unei părți al investiției pentru petrecerea lucrărilor de extindere pentru a crește gradul de utilizare a capacității de producție.*

6. **Consum mediu de apă per persoană zi, litri/per/zi**, reprezintă raportul dintre volumul de apă facturat pentru populație și numărul de persoane deservite, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de apă per persoană zi, litri / pers / zi} = \frac{\text{Volumul de apă facturat pentru populație, m}^3 \text{ zi}}{\text{Numărul persoanelor deservite, pers}} \times 1000$$

Consumul specific de apă per persoană zi, reprezintă indicatorul care denotă nivelul cererii de apă în zona deservită. Acest indicator trebuie să se încadreze în grila 95 ÷ 125 litri persoană/zi sau să tindă spre 125 litri/persoană/zi.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 42,6 litri/pers/zi pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 15,9 litri/pers/zi pentru Ocnița, valoarea mediană de 26,4 litri/pers/zi s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

Concluzie: *Consumul de apă pentru 1 locuitor este cu mult sub nivelul optim și rațional necesar pentru un trai decent și sanitar al populației.*

Recomandare: *Operatorului să întreprindă un Studiu de caz și să evalueze consumul real al populației și respectiv motivul unui consum atât de mic. Obținerea unui tablou realist al consumului de apă ar permite o planificare mai eficientă a programului de dezvoltare a sistemului de alimentare cu apă și respectiv a sistemului de canalizare și de epurare a apelor uzate.*

7. **Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %**, reprezintă ponderea gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă din numărul total de gospodării din zona deservită, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, \%} = \frac{\text{Numărul gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de alimentare cu apă}}{\text{Numărul total de gospodării din zona de deservire}}$$

Gradul de acces a populației la serviciile de alimentare cu apă, %, este indicatorul care definește intensitatea de conectare la serviciu în zona de deservire. Valoarea acestui indicator trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 94% pentru Glodeni și Cimișlia, valoarea minimă a indicatorului este 60% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 84 % s-a înregistrat pentru Basarabeasca.

Concluzie: Acest indicator este important pentru analiza necesității de a investi în sistem. În corelare cu indicatorul ”Consumul de apă pentru 1 persoană și zi” permite de a crește eficiența sistemelor existente și de a calcula eficiența investiției și gradul de recuperare în caz de împrumut. Corectitudinea calculării acestor 2 indicatori va permite Operatorului de servicii să poată asigura suportabilitatea tarifului și realiza o investiție mai eficientă.

Recomandare: Organizarea lucrului pentru creșterea credibilității datelor colectate și actualizarea lor periodică.

Pentru activitatea de canalizare s-au analizat 4 indicatori:

1. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m³
2. Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³
3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %
4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %

1. **Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată recepționată de stația de epurare, kW/h/m³.** reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare (transportare) și volumul apei uzate recepționată de stația de epurare, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de e. el. pentru apa uzată recepționată de SE, kw /h/m}^3 = \frac{\text{Consumul de enertgie electrică pentru transportare ape uzate, kW/h}}{\text{Volumul apei uzate recepționată de SE, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă uzată recepționată de SE, kW/h/m³ este un indicatori de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cât mai mică, respectiv să se apropie de valorile indicate în pașaportul tehnic al pompei.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,58 kW/h/m³ pentru Ocnița, valoarea minimă a indicatorului este 0,23 kW/h/m³ pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,98 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Fălești.

2. **Consum specific de energie electrică per 1 m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³,** reprezintă raportul dintre consumul de energie electrică pentru sistemul de canalizare și volumul apei uzate facturate, și se calculează după formula:

$$\text{Consumul specific de energie electrică pentru apa uzată facturată, kW / h / m}^3 = \frac{\text{Consumul de energie electrică sist canalizare, kW/h}}{\text{Volumul apei uzate facturate, m}^3}$$

Consumul specific de energie electrică per un m³ de apă uzată facturată, kW/h/m³ este un indicatori de eficiență energetică. Valoarea acestui indicator trebuie comparată cu valoarea indicatorului precedent, acestea trebuie să fie maxim apropiate.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 2,86kW/h/m³ pentru Călărași, valoarea minimă a indicatorului este 0,23kW/h/m³ pentru Dondușeni, valoarea mediană de 0,86 kW/h/m³ s-a înregistrat pentru Glodeni.

Concluzie: Acest indicator depinde direct de înălțimea de pompare și de volumele apelor pluviale/ de dren infiltrate în sistemul de canalizare.

Recomandare: Petrecerea frecventă a lucrărilor de inspectare a căminelor și a conductelor de canalizare la subiectul pătrunderii în sistem a apelor parazitare(din exteriorul sistemului).

3. Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, %, reprezintă raportul dintre volumul de apă uzată epurată și capacitatea de proiect a stației de epurare, și se calculează după formula:

$$\text{Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, \%} = \frac{\text{Volumul de apă uzată recepționată de SE, m}^3/\text{an}}{\text{Capacitatea de producție proiectată a stației de epurare, m}^3/\text{an}} \times 100\%$$

Utilizarea capacității de producție a stației de epurare, % este un indicator care arată gradul de utilizare a capacității de producție, valoarea acestuia trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 41,6 % pentru Basarabeasca, valoarea minimă a indicatorului este 4,1% pentru Fălești, valoarea mediană de 13,0 % s-a înregistrat pentru Ocnița.

Concluzie: *Supradimensionarea stațiilor de pompare și de epurare obligatoriu vor duce la creșterea costurilor de întreținere.*

Recomandare: *Conservarea unor segmente ale sistemului de pompare și de epurare, cu scopul micșorării costurilor de întreținere și creșterii productivității instalațiilor și echipamentelor. Automatizarea proceselor ar fi o investiție de succes.*

4. Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %, reprezintă ponderea gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de canalizare din numărul total de gospodării din zona deservită, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, \%} = \frac{\text{Numărul gospodăriilor conectate la sistemul centralizat de canalizare}}{\text{Numărul total de gospodării din zona de deservire}}$$

Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare, %, este indicatorul care definește intensitatea de conectare la serviciu în zona de deservire. Valoarea acestui indicator trebuie să tindă spre 100%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 78% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 25% pentru Criuleni, valoarea mediană de 41,5 % s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ Calcularea indicilor agregați

ÎNTRERINDERA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnita	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
Alimentarea cu apă (indici agregați)													Valori fizice			
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) din volumul apei dobândite	%	0,45	0,74	0,59	0,56	0,40	0,73	0,00	0,58	1,00	0,72	0,89	72,4	28,4	45,8	46,6
Volumul apei ce nu aduce venituri (pierderi) per 1km de rețea apă	mii m ³ /km/an	0,66	0,87	0,76	0,58	0,79	0,94	0,00	0,56	1,00	1,00	0,90	10,0	1,1	3,5	3,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă dobândită	kw/h/m ³	0,67	0,36	0,23	0,36	0,64	0,52	0,46	0,30	1,00	0,00	0,49	2,4	0,03	1,3	1,3
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă facturată	kw/h/m ³	0,65	0,46	0,27	0,39	0,60	0,59	0,00	0,33	1,00	0,15	0,61	4,8	0,04	2,6	2,6
Utilizarea capacității de producție apă	%	0,18	0,63	1,00	0,11	0,27	0,36	0,37	0,38	*	0,00	0,35	81,8	10,4	36,4	35,1
Consum mediu de apă per persoană zi	liti/per/zi	0,89	0,39	0,77	0,23	1,00	0,18	0,31	0,68	0,24	0,00	0,86	42,6	15,9	29,4	26,4
Gradul de acces a populației la serviciile de	%	0,88	0,71	0,85	1,00	0,56	0,00	0,44	0,76	1,00	0,06	0,46	94,0	60,0	80,8	84,0

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani	maxim	minim	media	mediana
DENUMIRE INDICATOR																
alimentare cu apă																
Media indicilor agregati		0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65				
Evacuarea apelor uzate (indici agregati)													Valori fizice			
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată recepționată de stația de epurare	kw/h/m ³	0,17	0,11	0,15	*	0,83	1,00	0,57	0,44	*	0,00	0,71	1,6	0,2	1,0	1,0
Consum specific de energie electrică per 1 m3 de apă uzată facturată	kw/h/m ³	0,57	0,17	0,00	*	0,91	1,00	0,78	0,70	0,76	0,35	0,85	2,9	0,2	1,3	0,9
Utilizarea capacității de producție a stației de epurare	%	0,01	1,00	0,37	*	*	0,17	0,38	0,00	*	0,24	0,18	41,6	4,1	15,1	13,0
Gradul de acces a populației la serviciile de canalizare	%	0,02	0,72	0,53	0,02	0,00	0,06	0,04	0,34	1,00	0,36	0,31	78,0	25,0	41,1	41,5
Media indicilor agregati		0,19	0,50	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru sistemul de alimentare cu apă un pontaj mai mare au obținut ÎM "Gospodăria Comunală" Rîșcani cu 0,65 și "Gospodăria Comunală Locativă" Călărași cu 0,64. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Apă-Canal" Edineț 0,23.

ÎM "Servicii Comunale" Glodeni a obținut un pontaj de 0,87, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 6 indicatori din 7, deoarece întreprinderea nu gestionează propria sursă de apă.

Pentru serviciul de canalizare, conform indicilor agregați, un pontaj mai mare a obținut ÎM "Apă-Canal" Dondușeni 0,56. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM "Direcția de Producție Apă-Canal" Anenii Noi 0,19.

ÎM "Servicii Comunale Glodeni" a obținut un pontaj mai mare, în valoare de 0,88, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 2 indicatori din 4, deoarece această întreprindere nu gestionează o stație de epurare.

ÎM "Servicecom" Criuleni a obținut un pontaj de 0,58, dar această întreprindere a participat la studiu numai cu 3 indicatori din 4, deoarece la fel întreprinderea nu gestionează o stație de epurare.

ÎM "Servicii Publice" Cimișlia a obținut un pontaj foarte mic de 0,02 deoarece această întreprindere nu are în gestiune un sistem de canalizare. Gradul de acces a populației la servicii de canalizare pentru Cimișlia s-a calculat pentru întreaga localitate, ori și pentru sistemul gestionat de SRL "Făclia".

Necesită de a concretiza, că indicatorii utilizați în analiza BENCHMARKING redau numai o parte din indicatorii posibili de a fi evaluați. Datele necesare pentru o analiză benchmarking operatorii le colectează și le transmit către AMAC, care le postează în rețeaua internațională IBNET. Este un lucru pozitiv și utilizat de consultanții internaționali. Regretabil este că această "Analiza comparativă" nu are o prioritate în activitățile operatorilor de servicii de alimentare cu apă și de canalizare din Republica Moldova.

Marketing și Relații cu Consumatorii

Factorii propuși pentru realizarea analizei comparative a celor 11 întreprinderi, la capitolul de marketing și relații cu consumatorii, vizează următoarele aspecte:

- prezența în cadrul întreprinderii a unui departament comercial (de lucru cu consumatorii)
- prezența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic
- existența la nivel local a Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare,
- automatizarea evidenței consumatorilor,
- nivelul de contractare a consumatorilor,
- nivelul de contorizare a consumatorilor.

Acești factori au fost selectați, în primul rând, din considerentul implicației lor asupra calității relațiilor consumator – furnizor, precum și asupra satisfacției finale a consumatorului. Argumentarea mai detaliată a selectării factorilor enumerați ca elemente de analiză la capitolul marketing și relații cu consumatorul este prezentată în cele ce urmează.

În condiția în care consumatorii reprezintă un grup extern de interese pentru furnizorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, datorită relației lor foarte apropiate și permanente, canalizarea proceselor legate de consumatori și a punctelor de intrare ale întreprinderii, prin crearea unei subdiviziuni separate, însărcinate cu gestionarea activităților la nivelul cărora are loc interacțiunea directă cu consumatorul, legate în special de contractare, vânzări și colectare a veniturilor (citirea contoarelor, facturarea și colectarea plăților), poate juca un rol esențial în îmbunătățirea comunicării cu consumatorii și modalităților de soluționare a problemelor invocate de ei și în operarea eficientă și eficace în relațiile cu aceștia

Deoarece consumatorii au din ce în ce mai puțin timp, existența în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care să permită deservirea fiecărui consumator direct și într-o singură locație, fără a-i solicita să se deplaseze în diferite locații sau să se întoarcă în alte intervale de timp, ar asigura un nivel optim de satisfacție a acestora.

În cadrul Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare²¹ se recomandă autorităților administrației publice locale să-și elaboreze propriile regulamente privind folosirea sistemelor comunale în baza Regulamentului-cadru și să le coordoneze în mod obligatoriu cu autoritatea publică centrală de specialitate. Existența unui Regulament privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare local va asigura baza legală secundară pentru desfășurarea activității întreprinderii. În plus, descrierea procesuală desfășurată a fiecărei etape de activitate a prestatorului, va asigura unitatea în acțiune la fiecare dintre aceste etape.

Conform Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, furnizorul poate livra apă numai în baza unui contract scris, încheiat cu consumatorul, acesta stabilind relațiile dintre furnizor și consumator privind prestarea și achitarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare. Nivelul de contractare a consumatorilor prezintă un factor decisiv în procesul de activitate a furnizorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Or, stabilirea clară și definită a termenilor și a condițiilor de prestare a serviciilor asigură reducerea riscurilor.

Nivelul de contorizare a consumatorilor prezintă interes din punct de vedere a relațiilor cu consumatorii, dat fiind faptul că în lipsa organizării evidenței contorizate a consumului de apă, acesta este evaluat în baza normelor de consum, aprobate la nivel de țară și/sau local, fapt ce poate genera un grad scăzut de satisfacție din partea consumatorilor.

²¹ Nr. 303 din 13.12.2013 (Publicat: MO al RM Nr. 60-65 din 14.03.2014, art. 123. Data intrării în vigoare: 14.09.2014)

DENUMIRE INDICATOR		Indicator	Calcul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Departament comercial (de lucru cu consumatorii)	DA/NU	DA – 1 NU – 0	DA	NU	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NU	DA
			1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ghișeu unic	DA/NU	DA – 1 NU – 0	NU	NU	DA	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regulament local privind folosirea sistemelor comunale de AC	DA/NU	DA – 1 NU – 0	DA ²²	NU	DA ²³	NU	NU	DA ²⁴	DA ²⁵	DA ²⁶	DA ²⁷	DA ²⁷	NU	NU
			1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Automatizarea	PF	DA/NU	DA – 1	DA ²⁸	DA ²⁹	DA ³⁰	DA ³¹	DA ³¹	DA ³¹	DA ²⁸	DA ³¹	DA ³¹	DA ³¹	DA ³¹

²² Regulamentul despre acordarea serviciilor publice (comunale) de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Anenii Noi, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Anenii Noi Nr. 5/4 din 15.10.2003, disponibil în limbile română și rusă

²³ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Călărași, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Călărași Nr.06/01 din 12.07.2013

²⁴ Regulamentul privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare al ÎM „Apă - Canal” or. Dondușeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Dondușeni Nr. 11/2 din 14.03.2008

²⁵ Regulamentul despre acordarea serviciilor comunale de aprovizionare cu apă și canalizare în or. Edineț, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Edineț Nr.8 din 25.11.2003, disponibil doar în limba rusă

²⁶ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din or. Fălești, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Fălești Nr. 08/13 din 29.09.2008

²⁷ Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Glodeni, aprobat prin Decizia Consiliului orașenesc Glodeni Nr.3/2 din 18.04.2011

²⁸ Program Infosapr

²⁹ Excel

³⁰ Program de evidență contabilă 1C

³¹ Program special

ÎNTEPRINDEREA		Indicator	Calcul indicator	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR														
evidenței consumatorilor			NU – 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PJ		DA – 1	DA²⁸	DA³⁰	DA³⁰	DA³⁰	DA³¹	DA³¹	DA³¹	DA³⁰	DA³¹	NU	DA²⁹
			NU – 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Nivel de contractare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PF}$	87	100	25	5	100	38	98	90	93	68	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,86	1,00	0,21	0,00	1,00	0,35	0,98	0,89	0,93	0,66	1,00
	PJ	%	$\frac{Nr\ contracte\ AC\ încheiate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	55	32	100	100	100	98	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1,00	1,00	0,53	0,28	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00
Nivel de contorizare a consumatorilor	PF	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PF}$	91	73	99,6	92	100	98	95	93	98	98	98
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,67	0,72	1,00	0,92	1,00	0,98	0,95	0,93	0,98	0,98	0,98
	PJ	%	$\frac{Nr\ contoare\ instalate}{Nr\ consumatori\ PJ}$	100	100	99,6	100	100	100	100	100	100	100	100
			$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ înreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Indici agregați				0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78

Comentarii:

Dintre cele 11 întreprinderi, 9 dispun de secții speciale, la nivelul cărora e concentrat, în multe cazuri doar parțial, procesul de lucru cu consumatorii. ÎM „GCL” Călărași ocupă o poziție specială, datorită existenței în cadrul întreprinderii a unui ghișeu unic, care asigură canalizarea într-un singur punct a tuturor proceselor care presupun contactul nemijlocit cu consumatorul.

Regulamentul local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare a fost elaborat și aprobat la nivelul a 6 orașe dintre cele analizate, în cele mai dese cazuri acesta fiind o copie mai mult sau mai puțin fidelă a Regulamentului local privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul orașului Chișinău. Nivelul redus de publicare a acestuia nu asigură un nivel satisfăcător de cunoaștere a prevederilor acestuia de către categoriile de beneficiari vizați de conținutul său. O altă problemă rezidă în nivelul foarte redus de cunoaștere a conținutului regulamentului de către angajații întreprinderii, determinat și determinant al unui nivel redus de aplicare a prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderilor. Astfel, se impune revizuirea conținutului regulamentului, fie elaborarea acestuia acolo unde acesta lipsește, luând în vedere specificul de activitate al fiecărei întreprinderi, publicarea acestuia, precum și aplicarea și respectarea prevederilor acestuia în activitatea curentă a întreprinderii.

Toate întreprinderile analizate au organizată evidența automată a consumatorilor, atât persoane fizice, cât și persoane juridice, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Ocnița, unde automatizarea evidenței consumatorilor – persoane juridice a fost inițiată doar recent, odată cu achiziționarea softului de evidență contabilă 1C. Funcționalitatea redusă a programelor de evidență a consumatorilor instalate determină necesitatea adaptării acestora la specificul și necesitățile activității fiecărui operator în parte. Integrarea modulului de evidență a consumatorilor cu programul de evidență contabilă, recomandat a fi instalat la fiecare întreprindere, va asigura canalizarea fluxurilor și stocurilor de informații și facilitarea procesului de gestionare și control al acestora.

La capitolul de contractare, așa cum, la o mare parte dintre întreprinderile analizate, nu este dusă evidența contractelor încheiate cu consumatorii, inclusiv a celor cu termenul expirat, datele furnizate prezintă un grad mai mic sau mai mare de eroare. Or, întreprinderile care au declarat că au încheiate contracte cu 100% dintre consumatori, nu dispun de date concrete referitoare la numărul contractelor cu termen expirat, astfel încât să fie posibilă evaluarea % de contracte existente, valabile în momentul efectuării analizei. În aceste circumstanțe se recomandă tuturor întreprinderilor analizate introducerea unui sistem strict de evidență a contractelor încheiate, cu ținerea unor liste a consumatorilor cu care (nu) există încheiate contracte, cu menționarea obligatorie a datei de încheiere și a datei expirării valabilității contractului, conform termenului stipulat în cadrul acestuia. Pentru comoditate și accesibilitate, este recomandabilă ținerea evidenței separate pe categorii de servicii prestate de întreprindere. Această măsură va permite urmărirea permanentă și reîncheierea la timp a contractelor. Introducerea acestor date în baza de date electronică a consumatorilor va asigura automatizarea procesului de generare a listelor consumatorilor cu care e necesar de reîncheiat contractul.

Nivelul de contorizare a consumatorilor – persoane fizice depășește pentru toate întreprinderile analizate, cu excepția ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, nivelul de 90%, iar pentru consumatorii – persoane juridice în 100% dintre cazuri este organizată evidența contorizată a consumului de apă.

Per general, conform valorii indicilor agregați calculați, poziția de frunte la capitolul marketing este deținută de **ÎM „Servicii Comunale” Glodeni** și **ÎM „Apă-Canal” Edineț**, cu un scor total de 0,88 puncte iar la latura opusă se află **ÎM „Apă-Canal” Ocnița**, cu un scor de 0,52 puncte.

Per general, analiza – diagnostic la capitolul de marketing, a celor 11 întreprinderi, a scos în evidență necesitatea unei serii de măsuri care trebuie luate de toate întreprinderile:

- ! *Ajustarea bazei de date a consumatorilor*
- ! *Ajustarea sistemului de facturare*
- ! *Înnoirea și actualizarea termenilor și condițiilor generale de furnizare a serviciilor*
- ! *Revizuirea contractelor individuale încheiate cu consumatorii*
- ! *Diversificarea și perfecționarea modalităților de interacțiune cu consumatorii și cu publicul larg.*

Management Financiar

În cadrul analizei benchmarking efectuată pentru 11 Întreprinderi Municipale, au fost selectați câțiva indicatori principali ce permit analiza și concluzionarea situației financiare a fiecărei Întreprinderi în parte, calcularea indicilor individuali și compararea indicatorilor între Întreprinderile analizate. Perioada de referință a indicatorilor este anul 2013 (ultima perioadă de efectuare a Analizei Diagnostic).

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comonale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Automatizarea evidenței contabile	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	DA	DA	DA	DA	NU	DA	P	NU	NU
	Pontajul	DA – 1 P – 0,5 NU – 0	0,5	0	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0
Planificarea și Bugetarea	DA/NU/P (Parțial)		P	NU	P	NU	P	P	P	P	P	NU	NU
	Pontajul	DA – 1 P – 0,5 NU – 0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
Marja profitului brut la serviciul de apă	%		29	-43	59	14	-4	18	8	22	-1	-64	19
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,76	0,17	1,00	0,63	0,49	0,67	0,59	0,70	0,51	0,00	0,67
Marja profitului brut la serviciul de canalizare	%		-25	43	48	-	2	11	17	28	-1	93	28
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,00	0,58	0,62	-	0,23	0,31	0,36	0,45	0,20	1,00	0,45
Lichiditatea curentă	1,5-2,5		0,51	0,28	0,44	2,26	6,16	0,83	0,63	0,18	0,42	4,79	0,67
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{min} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{min} - X_{max}}$	0,14	0,04	0,11	0,76	0,00	0,28	0,19	0,00	0,10	0,23	0,21
Durata de recuperare a creanțelor	zile		74	77	55	131	57	52	56	68	56	56	32
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,58	0,55	0,77	0,00	0,75	0,80	0,76	0,64	0,76	0,76	1,00
Durata de plată a datoriilor creditoare	zile		24	47	34	30	29	38	46	14	136	7	11
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,87	0,69	0,79	0,82	0,83	0,76	0,70	0,95	0,00	1,00	0,97
Nivelul de îndatorare	%		17	36	15	1,8	0,4	59	11	38	3	100	5

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	Calculul pontajului	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR													
	Pontajul	$X_i = \frac{X_{max} - X_{nivel\ inreg.}}{X_{max} - X_{min}}$	0,83	0,64	0,85	0,99	1,00	0,41	0,89	0,62	0,97	0,00	0,95
Indici agregați			0,51	0,33	0,70	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52

Comentarii:

În cadrul analizei de benchmarking, la compartimentul de management financiar s-au analizat 8 indicatori principali:

1. Automatizarea evidenței contabile;
2. Planificarea și Bugetarea;
3. Marja profitului brut la serviciu de apă;
4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare;
5. Lichiditatea curentă;
6. Durata de recuperare a creanțelor;
7. Durata de plată a datoriilor creditoare;
8. Nivelul de îndatorare.

1. Automatizarea evidenței contabile – la analiza acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

- a. **DA** - în cazul Întreprinderilor Municipale ce dețin program specializat în automatizarea evidenței contabile cum ar fi 1C;
- b. **NU** – în cazul întreprinderilor la care evidența contabilă se ține manual pe suport de hârtie;
- c. **P** – în cazul întreprinderilor la care o parte din operațiunile contabile sunt efectuate automatizat cu suportul unui alt soft decât 1C, iar o parte sunt efectuate manual pe suport de hârtie.

Din 11 Întreprinderi Municipale: 5 sunt automatizate sau în proces de automatizare în programul contabil 1C pe care îl dețin; 4 nu sunt automatizate; iar 2 sunt parțial automatizate.

2. Planificarea și Bugetarea – la analiza și acestui indicator s-a luat în considerație trei opțiuni: DA; NU; P (parțial).

- a. **DA** – în cazul Întreprinderilor Municipale ce își planifică veniturile și cheltuielile pe activități și elaborează bugete;

- b. NU – în cazul întreprinderilor Municipale cu nu planifică veniturile și cheltuielile pe activități și nici nu elaborează bugetele;
- c. P – în cazul întreprinderilor ce își planifică doar veniturile și cheltuielile pe activități.

Planificare și bugetarea la 7 Întreprinderi –se efectuează parțial sub formă de plan de producere fiind planificate doar veniturile și cheltuielile serviciilor prestate iar la 4 Întreprinderi –nu se efectuează.

3. Marja profitului brut la serviciu de apă – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de apă și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{ap\acute{a}} = \frac{Vinz_{ap\acute{a}} - Cost_{ap\acute{a}}}{Vinz_{ap\acute{a}}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de apă a fost obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi cu 29% urmată de ÎM „DPGCL” Fălești cu 22%, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de apă este obținută la ÎM „Apă-Canal” Ocnița și ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca. ÎM „GCL” Călărași a înregistrat o marjă de 59%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

4. Marja profitului brut la serviciu de canalizare – reprezintă nivelul de profitabilitate a serviciului de canalizare și s-a calculat conform formulei:

$$MPB_{canal} = \frac{Vinz_{canal} - Cost_{canal}}{Vinz_{canal}}$$

Cea mai mare marjă a profitului brut la serviciul de canalizare a fost obținută de ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca, iar cea mai mică marjă la care Întreprinderea înregistrează pierderi din serviciul de canalizare este obținută de ÎM „DPAC” Anenii Noi. ÎM „GCL” Călărași și ÎM „Apă-Canal” Ocnița a înregistrat o marjă de 48% și 93%, însă aceasta nu s-a considerat relevantă deoarece la această întreprindere costurile nu erau repartizat conform planului de conturi.

5. Lichiditatea curentă - este una dintre cele mai importante rate financiare ale unei companii și măsoara capacitatea acesteia de a plăti datoriile pe termen scurt utilizând activele pe termen scurt din bilanț. Se calculează ca raport între activele circulante și totalul datoriilor pe termen scurt. Cu cât valoarea sa este mai mare, cu atât compania are o capacitate mai mare de a-și plăti datoriile curente fără sa apeleze la resurse pe termen lung sau la noi împrumuturi. O valoare subunitara înseamnă ca firma are nevoie să se împrumute sau să vândă o parte din activele imobilizate pentru a-și plăti datoriile și a evita falimentul. Formula de calcul al acestui indicator este următoarea:

$$Lichiditatea\ curent\acute{a} = \frac{Active\ circulante}{Datorii\ pe\ termen\ scurt}$$

Valoarea maximă a acestui indicator este de 6,16 ce este înregistrată la ÎM „Servicecom” Criuleni, iar valoarea minimă este de 0,18 ce este înregistrată la ÎM „DPGCL” Fălești și este cauzată de valoarea mijloacelor fixe primite de la APL și reflectate la datorii de termen scurt.

6. Durata de recuperare a creanțelor – indică ritmul încasării creanțelor concretizate în clienți, debitori. Cu cât mărimea acestui indicator este mai mică cu atât creanțele se încasează mai repede. Acest indicator se exprimă în mod concret în numărul de zile în care Întreprinderea recuperează creanțele.

$$DRc = (Creanțe / Vânzări nete) * 365 zile$$

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 32 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Publice” Cimișlia ce recuperează creanțele în 131 zile.

7. Durata de plată 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:

$$DPdc = (Datorii Comerciale pe Termen Scurt / Vânzări nete) * 365 zile$$

La acest indicator, numărul minim de zile este înregistrat la ÎM „Apă-Canal” Ocnița în 7 zile și ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani în 11 zile, iar numărul maxim de zile este înregistrat la ÎM „Servicii Comunale” Glodeni ce își achită datoriile creditoare în cca 136 zile.

8. Nivelul de îndatorare – evidențiază limita până la care întreprinderea își finanțează activitatea din alte surse decât cele proprii. În condiții normale de activitate la întreprinderile clasice, gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 50%. O limită sub 30% indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi iar peste 80% o dependență de credite, situație alarmantă. Acest indicator s-a calculat conform formulei:

$$NÎ = (Datorii Totale / Active Totale) x 100$$

La acest indicator, cel mai mic nivel de îndatorare îl are ÎM „Servicecom” Criuleni cu 0,4%, iar cel mai mare nivel de îndatorare îl are ÎM „Apă-Canal” Ocnița cu cca. 100%.

Conform valorii indicilor agregați calculați, locul cel mai de frunte la capitolul managementului financiar îl ocupă ÎM „Servicecom” Criuleni cu 0,72 puncte și ÎM „DPGCL” Fălești cu 0,61 puncte, iar la latura opusă se află ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca cu un scor de 0,33 puncte.

Politica Tarifară

ÎNTEPRINDEREA	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR												
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	%	1,6	0,7	1,4	0,9 ³²	1,0	0,6	0,8	1,1	3,8	0,7	1,2
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	%	8,4	4,7	5,7	2,2 ¹⁷	4,9	4,2	6,2	4,9	8,6	8,2	6,3
Acoperirea costurilor de tarif apă		1,13	0,74	1,1	0,99	0,9	1,24	0,94	1,07	0,99	0,78	0,95
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată		0,64	0,87	1,02	-	1,09	1,16	1,1	1,04	0,99	0,82	0,82
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă		1,0	0,9	1,03	0,84	1,08	0,99	0,81	1,34	0,92	0,94	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată		0,63	1,02	1,09	-	1,62	1,03	0,93	1,33	1,0	0,95	0,94

³² Numai pentru serviciul apă

DENUMIRE INDICATOR	INDICATORI	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă		2,77	4,0	1,7	1,5	3,26	2,36	2,01	3,23	4,16	2,37	2,34
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată		2,77	3,78	2,3	-	4,42	3,7	2,08	2,49	3,88	2,27	2,5

Comentarii:

Pentru politica tarifară s-au utilizat 8 indicatori:

1. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)
2. Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)
3. Acoperirea costurilor de tarif apă
4. Acoperirea costurilor de tarif apă uzată
5. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă
6. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată
7. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă
8. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată

1. Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)

Reprezintă indicatorul ce arată capacitatea de plată a consumatorilor, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\%$$

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat tarifele aprobate și consumurile efective de servicii. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 3,8% pentru Glodeni (depășește pragul de 3%) , valoarea minimă a indicatorului este 0,6% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 1,% s-a înregistrat pentru Criuleni.

2. Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)

Reprezintă indicatorul ce arată capacitatea de plată a consumatorilor, și se calculează după formula:

$$\text{Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, \%} = \frac{\text{Valoarea facturii medii lunare pentru o gospodărie (apă și canalizare), lei}}{\text{Venitul mediu lunar per gospodărie, lei}} * 100\%$$

Pentru calcularea indicatorului s-au utilizat costurile serviciilor și un consum calculat de 125 litri/persoană/zi. Valoarea indicatorului nu trebuie să depășească 3-5%.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 8,6% pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 4,2% pentru Dondușeni, valoarea mediană de 5,7% s-a înregistrat pentru Călărași.

3. Acoperirea costurilor de tarif apă

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă, lei/m}^3}{\text{Costul apei, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,99 s-a înregistrat pentru Glodeni și Cimișlia.

4. Acoperirea costurilor de tarif apă uzată

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea costurilor de tarif apă uzată, și se calculează după formula:

$$\text{Acoperirea costurilor de tarif apă uzată} = \frac{\text{Tariful mediu pentru apă uzată, lei/m}^3}{\text{Costul apei uzate, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

5. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă} = \frac{\text{Venituri apă, lei}}{\text{Volumul de apă facturată, m}^3} \cdot \text{lei/m}^3$$
$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă} = \frac{\text{Tariful mediu apă aprobat apă, lei/m}^3}{\text{Tariful mediu apă aprobat apă, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,24 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,74 pentru Basarabeasca, valoarea mediană de 0,9 s-a înregistrat pentru Criuleni.

6. Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată

Reprezintă indicatorul ce arată acoperirea tarifului aprobat de cel efectiv, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată} = \frac{\text{Venituri apă uzată, lei}}{\text{Volumul de apă uzată facturată, m}^3} \cdot \text{lei/m}^3$$
$$\text{Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată} = \frac{\text{Tariful mediu aprobat apă uzată, lei/m}^3}{\text{Tariful mediu aprobat apă uzată, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea mai mare de 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 1,16 pentru Dondușeni, valoarea minimă a indicatorului este 0,64 pentru Anenii Noi, valoarea mediană de 1 s-a înregistrat pentru Călărași.

7. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă

Reprezintă indicatorul ce arată diferența dintre tariful apă aprobat pentru populație și agenți economici, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă} = \frac{\text{Tariful apă aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,16 pentru Glodeni, valoarea minimă a indicatorului este 1,5 pentru Cimișlia, valoarea mediană de 2,37 s-a înregistrat pentru Ocnița.

8. Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată

Reprezintă indicatorul ce arată diferența dintre tariful apă uzată aprobat pentru populație și agenți economici, și se calculează după formula:

$$\text{Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată}$$
$$= \frac{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru agenți economici, lei/m}^3}{\text{Tariful apă uzată aprobat pentru populație, lei/m}^3}$$

Situația ideală ar fi valoarea egală cu 1 a indicatorului.

Valoarea maximă a acestui indicator este de 4,42 pentru Criuleni, valoarea minimă a indicatorului este 2,08 pentru Edineț, valoarea mediană de 2,5 s-a înregistrat pentru Rîșcani.

➤ **Calcularea indicilor agregați**

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Donușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
DENUMIRE INDICATOR															
Gradul de suportabilitate a tarifului pentru apă și apă uzată, (consum efectiv și tarif aprobat)	0,69	0,97	0,75	0,91	0,88	1,00	0,94	0,84	0,00	0,97	0,81	3,8	0,6	1,29	1,0
Gradul de suportabilitate a tarifului apă și apă uzată, (consum 125 l/p/zi și costul serviciilor)	0,03	0,61	0,45	1,00	0,58	0,69	0,38	0,58	0,00	0,06	0,36	8,6	4,2	6,21	5,7
Acoperirea costurilor de tarif apă	0,78	0,00	0,72	0,50	0,32	1,00	0,40	0,66	0,50	0,08	0,42	1,24	0,74	0,98	0,99
Acoperirea costurilor de tarif apă uzată	0,00	0,44	0,73	*	0,87	1,00	0,88	0,77	0,67	0,35	0,35	1,16	0,64	0,95	1,0
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă	0,36	0,17	0,42	0,06	0,51	0,34	0,00	1,00	0,21	0,25	0,25	1,34	0,81	0,98	0,94
Raportul dintre tariful efectiv și cel aprobat apă uzată	0,00	0,39	0,46	*	1,00	0,40	0,30	0,71	0,37	0,32	0,31	1,62	0,63	1,05	1,01
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă	0,52	0,06	0,92	1,00	0,34	0,68	0,81	0,35	0,00	0,67	0,68	4,16	1,5	2,7	2,37

ÎNTREPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabeasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocnîța	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani				
DENUMIRE INDICATOR															
Raportul dintre tariful aprobat pentru agenți economici și populație apă uzată	0,71	0,27	0,91	*	0,00	0,31	1,00	0,82	0,23	0,92	0,82	4,42	2,08	3,02	2,5
Media indicilor agregati	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,50				

Comentarii:

Conform indicilor agregați pentru politica tarifară un pontaj mai mare au obținut ÎM ”Direcția de Producție Gospodăria Comunal Locativă” Fălești cu 0,72. Pontajul minim a fost înregistrat de ÎM ”Servicii Comunale” Glodeni 0,25.

INDICII MEDII AGREGAȚI CUMULATIVI

În tabelul de mai jos putem vedea valorile medii cumulative a indicilor agregați pe fiecare întreprindere, care în final ne arată clasamentul fiecărei ÎM una față de alta.

ÎNTEPRINDEREA	ÎM „DPAC” Anenii Noi	ÎM „Apă-Canal” Basarabasca	ÎM „GCL” Călărași	ÎM „Servicii Publice” Cimișlia	ÎM „Servicecom” Criuleni	ÎM „Apă-Canal” Dondușeni	ÎM „Apă-Canal” Edineț	ÎM „DPGCL” Fălești	ÎM „Servicii Comunale” Glodeni	ÎM „Apă-Canal” Ocniița	ÎM „Gospodăria Comunală” Rîșcani
DENUMIRE INDICATOR											
MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL	0,26	0,08	0,7	0,69	0,19	0,5	0,6	0,88	0,7	0,11	0,35
GESTIUNEA RESURSELOR UMANE	0,41	0,45	0,34	0,37	0,43	0,32	0,69	0,37	0,44	0,43	0,84
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Alimentarea cu apă	0,63	0,59	0,64	0,46	0,61	0,47	0,23	0,51	0,87	0,27	0,65
MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC, Evacuarea apelor uzate	0,19	0,5	0,26	0,02	0,58	0,56	0,44	0,37	0,88	0,24	0,51
MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII	0,84	0,64	0,75	0,58	0,78	0,81	0,88	0,87	0,88	0,52	0,78
MANAGEMENT FINANCIAR	0,51	0,33	0,7	0,54	0,72	0,57	0,48	0,61	0,44	0,44	0,52
POLITICA TARIFARĂ	0,39	0,36	0,67	0,69	0,56	0,68	0,59	0,72	0,25	0,45	0,5
TOTAL CUMULATIV	0,46	0,42	0,58	0,48	0,55	0,56	0,56	0,62	0,64	0,35	0,59
	8	9	4	7	6	5	5	2	1	10	3

ANEXE

Anexa 1. Extras Proces Verbal fondare a Întreprinderii Municipale "Comunservic" Criuleni

REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL ORĂȘENESC CRIULENI
RAIONUL CRIULENI

РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
ГОРОДСКОЕ СОВЕТ КРИУЛЕНЬ
КРИУЛЕНЬСКИЙ РАЙОН

PROCES-VERBAL Nr. 14
din 27 octombrie 2000

al ședinței Consiliului or. Criuleni.

Total membri ai Consiliului 45, din ei prezenți 11
absenți 34 (lista se anexează).

Invitați: 8 (lista se anexează).

Președinte al ședinței Valeriu Burlac

ORDINEA DE ZI:

1. Cu privire la formarea întreprinderii municipale "Apă-Canal" Criuleni.
Raportor I. Simon - primarul or. Criuleni

2. Cu privire la darea de seamă a direcției gospodăriei locativ-comunale Criuleni pe perioada de 9 luni a anului curent și perspectivă de dezvoltare a gospodăriei.
Raportor I. Popa - director a gospodăriei locativ-comunale.

3. Cu privire la necesitatea de fuziune a întreprinderii municipale "Apă-Canal" Criuleni și gospodăriei locativ-comunale Criuleni și formarea întreprinderii municipale "Comun-Servic" Criuleni.
Raportor I. Simon - primarul or. Criuleni

4. Cu privire la numirea în funcție a directorului întreprinderii municipale "Comun-Servic" Criuleni.
Raportor dl. I. Simon - primarul or. Criuleni.

5. Cu privire la aprobarea Statutului întreprinderii municipale "Comun-Servic" Criuleni.
Raportor M. Zolotco - viceprimarul or. Criuleni

6. Cu privire la demersul administrației școlii moldo-ruse din or. Criuleni despre alimentația copiilor din familiile socialmente-vulnerabile.
Raportor N. Dimitrașco, jurist la primăriei

7. Cu privire la finanțe.
Raportor I. Simon - primarul or. Criuleni.

1. A. «Criuleni», tom. 205, t. 500

Șefa Serviciului de
Informații și Relații Publice

Ș. C. Căsoș

8. Cu privire la cererea SA "Agroserviciu-Criuleni" de cumpărare a terenului aferent.

Raportor N. Dimitrașco, juristul primăriei.

9. Cu privire la stimularea directorilor de școli și a primarului or. Criuleni pentru pregătirea către noul an de învățământ 2000-2001.

Raportor dl. I. Simon, primarul orașului Criuleni

10. Cu privire la transmiterea automobilului VAZ-2006 de la balanța primăriei or. Criuleni la balanța întreprinderii municipale "Rețelele termice" Criuleni din cotul datoriei primăriei față de "Rețelele Termice" Criuleni.

Raportor dl. I. Simon, primarul or. Criuleni.

11. Cu privire la premiere.

raport. dl. I. Simon, primarul or. Criuleni

12. Cu privire la majorarea salariilor conducătorilor formațiunilor artistice ai Căminului cultural din Criuleni.

Raportor I. Simon, primarul or. Criuleni.

13. Cu privire la schimbarea numelui de familie a minorului "Falcă Mihail" în "Midori Mihail".

Raportor N. Dimitrașco, juristul primăriei

14. Cu privire stingerea dreptului asupra terenului de pământ.

Raportor dl. N. Dimitrașco, juristul primăriei.

S-a examinat: 14.4-5. Cu privire la formarea întreprinderii municipale "Apă-Canal" Criuleni.

Primarul or. Criuleni dl. I. Simon a informat consilierea despre următoarea. Stimați consilieri chestiunea de a trece DP "Apă-Canal" la balanța primăriei se discută demult totuși consiliul județean având în vedere solicitările atât a multora consilieri cât și a primarilor de a lua în considerație condițiile specifice de exploatare a resurselor de apă din teritoriu, amplasarea la distanță de centrul și în baza unui șir de acte normative sa decida, să se formeze întreprinderi municipale "Apă-Canal" pe lângă primăriei.

Așa dar noi astăzi la ședință trebuie să ne apreciem cum procedăm mai departe având în vedere, că anterior de nenumărate ori se cerea de a comasa, reuni DP "Apă-Canal" cu Gospodăria locativ-comunală, ca fiindva erau împreună, da la moment eu vă spun cu toată sinceritate,

*Gefa Serviciul de
informații municipale* *I. Simon*

Anexa 2. Certificat de înregistrare a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

REPUBLICA  MOLDOVA

**CERTIFICAT
DE ÎNREGISTRARE**

ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ "COMUNSERVICE" CRIULENI
ESTE ÎNREGISTRATĂ LA CAMERA ÎNREGISTRĂRII DE STAT

Numărul de indentificare de stat - codul fiscal
1004600033580

Data înregistrării **24.07.2001**

Data eliberării **07.02.2005**

Bobeica Ion, registrator de stat
Funcția, numele, prenumele persoanei
care a eliberat certificatul



MD 0022570

Anexa 3. Extract din Registrul de stat al persoanelor juridice



CAMERA ÎNREGISTRĂRII DE STAT

EXTRAS
din Registrul de stat al persoanelor juridice

Nr. 282511 data 30.12.2013

Denumirea completă: ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ "COMUNSERVICE" CRIULENI.
Denumirea prescurtată: Î.M. "COMUNSERVICE" CRIULENI.
Forma juridică de organizare: **Întreprindere municipală,**
Numărul de identificare de stat și codul fiscal (IDNO): **1004600033580**
Data înregistrării de stat: **24.07.2001**
Modul de constituire: **nou creată.**
Sediul: **MD-4801, str. Victoriei, 2, or. Criuleni, R.Moldova.**
Obiectul principal de activitate:
1. Captarea, epurarea și distribuția apei.
2. Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și activități similare.

Capitalul social: 104 487 278,97 lei,
Administrator: TOLOCENCO PAVEL, IDNP 0982102212498
Asociat: PRIMĂRIA ORAȘULUI CRIULENI, IDNO 1007601009093, sediul: MD-4801, Biruința bd., 12, or. Criuleni, R. Moldova, cota 104487278,97 lei, ce constituie 100%.

Prezentul extras este eliberat în temeiul art.34 al Legii nr.220-XVI din 19 octombrie 2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali și confirmă datele din Registrul de stat la data de: **30.12.2013.**

Registrator  **Ion MERLICI**



4 0 5 * L A * 0 2 3 4 0 3 3 E A

Anexa 4. Notă informativă privind veniturile, cheltuielile de la alimentarea cu apă și de la evacuarea apelor uzate Întreprinderii Municipale "Comunservic" Criuleni

NOTA INFORMATIVA

Venituri ,cheltueli de la alimentarea cu apă

IM "Comunservic Criuleni " c/f 1004600033580 or. Criuleni str. Victoriei 2

Nr.	Denumirea indicatorului	2011	2012	2013
1.	Nr. sistemelor de alimentare cu apă	1,00	1,00	1,00
2	Lungimea rețelelor de alimentare cu apă (km)	53,00	53,00	53,00
3.	Nr. Stațiilor de pompare	3,00	3,00	3,00
	inclusiv modernizate:	2,00	2,00	2,00
5.	Nr. Fintinilor arteziene	8,00	8,00	8,00
	Inclusiv:			
	a) funcționează	4,00	4,00	4,00
6.	Capacitatea de producție a instalațiilor de captare (mii m ³ în 24h)	40,00	40,00	40,00
7.	Nr de gospodării conectate la sistemul de apeduct	2610,00	2610,00	2711,00
	Inclusiv: a) gospodării comunale	1382,00	1382,00	1478,00
	b) blocuri locative	1228,00	1228,00	1229,00
	c) instituții de învățămînt	5,00	5,00	4,00
8.	Nr. total de persoane care utilizează sitemul centralizat de aprovizionare cu apă	6836,00	6798,00	6668,00
9.	Volumul de apă captat (mii m ³)	262,70	300,60	294,40
10.	Normativul consumului neevdențiat de apă aprobat de organul de reglementare	42,60%	42,60%	42,60%
11.	Pierderi de apă conform normativului (mii m ³):	127,60	128,1	125,40
12.	Volumul tehnologie de apă (mii m ³):	1,90	30,7	35,00
13.	Volum de apă realizat (mii m ³):	133,20	141,80	134,00
	inclusiv: a) populație	119,00	127,70	118,90
	b) instituții bugetare	7,40	8,30	10,30
	c) agenți economici	6,80	5,80	4,80
14.	Venituri de la distribuirea apei (mii lei)	1520,80	1598,70	1543,80
	inclusiv: populație	1094,40	1175,10	1094,70
15.	Total consumuri și cheltuieli (mii lei):	1733,50	1719,90	1722,60
16	Rezultatul financiar, mii lei (+/-):	-212,70	-121,20	-178,80

Director I.M. "Comunservic"

Tolocenco Pavel

Contabil Șef:

Lisnic Anghelina

NOTA INFORMATIVA

Venituri ,cheltueli de la evacuarea apelor uzate

IM "Comunservice Criuleni " c/f 1004600033580 or. Criuleni str. Victoriei 2

Nr.	Denumirea indicatorului	2011	2012	2013
1.	Nr. sistemelor de canalizare	1,00	1,00	1,00
2	Capacitatea stabilită	-	-	-
3.	Lungimea rețelelor	24,00	24,00	24,00
4.	Nr. stațiilor de canalizare	1,00	1,00	1,00
5.	Nr. de gospodării conectate	156,00	156,00	156,00
	Inclusiv:			
	a) gospodării comunale	116,00	116,00	116,00
	b) blocuri locative	40,00	40,00	40,00
	c) instituții de învățămînt	5,00	5,00	5,00
6.	Ape uzate recepționate de la abonați:			
	mii m ³	66,80	73,00	74,70
	Inclusiv populației:	44,10	47,30	48,90
7.	Venituri de la evacuarea apei uzate:			
	mii lei	982,00	1089,00	1109,00
	Inclusiv populația:	299,80	323,10	332,90
8.	Total consumuri si cheltueli	998,5	1104,8	1135,2
9.	Rezultatul financiar, mii lei (+/-):	-16,50	-15,40	-26,20

Director I.M. "Comunservice"

Tolocenco Pavel

Contabil Șef;

Lisnic Anghelina

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

Anexa 5. Statul de personal a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

APROBAT
Prin decizia Conciliului local nr. 1/14 din 06 martie 2012

AVIZAT
Directorul ÎM "Comunservice" Criuleni
P. Tolocenco

STATUL DE PERSONAL
a ÎM "Comunservice" Criuleni pentru .2012

Denumirea structurii subdiviziunilor și funcțiilor	Număr de persoane	Tarif (min) stabilit	Salariu (min) stabilit pe lună	Fondul salariului (min) stabilit pe lună	Tarif mediu stabilit	Salariu mediu stabilit pe lună	Fondul salariului mediu stabilit pe lună
1	2	3	4	5	6	7	8
Directorul întreprinderii	1	5,50	4950	4950	6,00	5400	5400
Injiner șef	1	4,50	4050	4050	5,00	4500	4500
Economist șef	1	4,00	3600	3600	4,40	3960	3960
Injiner pe TS și PM	1	2,50	2250	2250	3,50	3150	3150
Inspector pe cadre	0,5	2,00	1800	900	2,50	2250	1125
Secretar-dactilograf	0,5	1,60	1440	720	2,00	1800	900
Jurist-consult	0,5	2,50	2250	1125	3,25	2925	1463
injiner fondului locativ	0,5	2,00	1800	900	2,50	2250	1125
Total	6			18495			21623
Contabilitatea							
Contabil șef	1	4,50	4050	4050	5,00	4500	4500
contabil șef adjunct	1	3,5	3150	3150	4,0	3600	3600
Casier-contabil	1	2,80	2520	2520	3,00	2700	2700
Total	3			9720			10800
Sector mecanic							
Mecanic-maistru	0,5	2,50	2250	1125	3,00	2700	1350
Total	0,5		1125				1350
Alți specialiști							
Energetician-maistru	1	2,00	1900	1900	3,00	2700	2700
Responsabil de depozit	0,5	1,15	1035	518	1,75	1575	788
Total				2418			3488

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

Denumirea structurii subdiviziunilor și funcțiilor	Număr de persoane	grad de categorie	salariu stabilit pe ceas	salariul stabilit pe lună	sporuri la salariul				salariu stabilit cu sporuri	fondul de salariul pe lună
					zile de sărbători	pentru motiv	pentru mărire	pentru oră de noapte		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Apeduct										
șef de sector	1	min-stab		2250					2250	2250
		2,5								
		med.stab								
		3,45		3105					3105	3105
șefa secției de abonare	1	min.stab		2250					2250	2250
		2,5								
		med.stab								
		3,45		3105					3105	3105
maistru	1	min.stab		2250					2250	2250
		2,5								
		med.stab								
		3,45		3105					3105	3105
controlori	4	min.stab		1265					1265	5060
		1,15								
		med.stab								
		1,7		1870					1870	7480
dispecerii	2	min.stab		1650	98				1748	3496
		1,5								
		med.stab								
		1,7		1870	98				1968	3936
lăcătuș AVR	2	III	10.35	1749		275			2024	4048
mașinist la stația de pompare	9	II	8.21	1387	197			196	1780	16020
clorator	0,5	II	8.21	694		275			969	969
șofer la mașina de asanizare	1	IV	13.46	2275		275			2550	2550
sudor ci gaze	1	IV	11.79	1993		275			2268	2268
excavatorist	0,5	IV	11.79	1993					1993	997
total	23									47143

2

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

Canalizare										
mașinist	4	II	8.21	1387	197	275		196	2055	8220
lăcătuș AVR	2	III	10.35	1749		275			2024	4048
total	6									12268
Atelier de reparație										
Strungar	1	IV	11.79	1993		275			2268	2268
Lăcătuș	1	IV	11.79	1993		275			2268	2268
total	2									4536
Mecanizatori										
tractorist	1	IV	11.79	1993					1993	1993
lăcătuș la compresor	1	III	10.35	1749					1749	1749
automacaragiu	1	V	13.46	2275					2275	2275
fixator	0,5	III	10.35	1749					1749	875
total	3,5									6892
Autotransport										
Șofer pe mașine	1	III	12.42	2099					2099	2099
șofer pe ZIL-431413	1	IV	12.42	2099					2099	2099
total	2									4198
Baza										
servitoare	1	I	6.51	1100					1100	1100
paznici	4	I	6.51	1100	197			196	1493	5972
electric	1	IV	11.79	1993					1993	1993
total	6									9065
Amenajarea										
maistrul sectorului	1	min.stab								
		2,5	2250	2250					2250	2250
Șef de sector		min.stab								
		3,45	3105	3105					3105	3105
tractorist T-25	1	III	10.35	1749					1749	1749
tractorist MTZ-80	1	IV	11.79	1993					1993	1993

ANALIZA – DIAGNOSTIC a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

excavatorist-greiderist	0,5	IV	11.79	1993				997	997
șofer GAZ-53	i	III	12.42	2099		275		2374	2374
Șofer GAZ-53 containerovoz	1	III	12.42	2099		275		2374	2374
hamali	5	III	10.35	1749		275		2024	10120
Lucrători (măturătoare)	12	II	8.21	1387				1387	16644
Șofer GAZ-52	1	III	10.35	1749		275		2024	2024
Lucrător la cimitir	1	III	10,35	1749				1749	1749
total	25,5								45379

LISTA specialistilor ÎM "Comunservice" Criuleni

Nr	Numele, prenumele	a.n.	Funcția ocupată	Vechimea în muncă în funcția dată (ani, luni)	studiile	Denumirea instituției de absolvire	Specialitatea obținută
AAC							
1	Tolocenco Pavel	1952	director	4 ani	superioare	Odessa (инстит. нар.хоз)	economist
2	Ursul Nicolai	1949	Șef secț-apeduct	4 ani	Med-spec.	Benderi (техникум коммун.хоз.)	Tehnic-constructor
3	Malai Olga	1953	Inginer șef	9 ani	Super.	Chișinău- inst-agrar	Ing-ghidrotehnic
4	Lisnic Angelina	1957	Contabil șef	14	Med-apec.	Chișinău- colegiu indistr-economic	Contabil
6	Ohințeva Olga	1983	Șef secț. abonare	2	Super.	Chișinău- Academia transportului	Contabil
7	Roman Ion	1947	Mastru apeduct	30	Med/spec/	ȘP reg-Actiubinse	Mastru apeduct
8	Dragan Angela	1972	Mastru amenaj.	6	Med-spec.	Orhei, ȘP	Oper-poștal
9	Filipciuc Olga	1958	Resurse umane	2	Med-spec.	Chișinău, ȘP	Referend admin-

10. Nizea Natali 1985 contabil șef & super. Chișinău univ. stat cont. șef. finanț. contabil. + master antreprenor și admin. af. cont.

Secția Resurse Umane
O.Filipciuc, 20103

**Zile de naștere
a lucrătorilor ÎM "Comunservice" Criuleni
anul 2014**

Nr.	Numele, prenumele	Sector	Anul nașterii	
IANUARIE				
1	Boaghe Larisa	Amenajarea	01.01.1960	54
2	Podirca Serghei	Apeduct	01.01.1955	59
3	Codrean Vasilii	Amenajare	14.01.1940	74
4	Stici Mihail	Amenajare	16.02.1981	32
5	Cociug Ion Gheorghe	Apeduct	I 22.01.1955	59
6	Gandrabur Claudia	Amenajare	22.01.1965	49
7	Dragoman Natalia Nicolai	Apeduct	29.01.1955	59
FEBRUARIE				
8	Boaghe Mihail	Amenajare	11.02.1991	23
9	Lisnic Anghelina Ion	AAC	12.02.1957	57
10	Stici Mihail	Amenajare	16.02.1981	33
11	Solomon Grigorii Ion	Canalizare	P 22.02.1949	65
12	Lupașcu Ghenadi	Amenajare	18.02.1977	37
MARTIE				
13	Iațco Svetlana Ion	Apeduct	17.03.1964	50
14	Nicolai Liudmila Ștefan	AAC	24.03.1958	56
15	Strușinschii Veaceslav	Apeduct	10.03.1955	59
APRILIE				
16	Ciorap Veceslav	Amenajare	03.04.1974	40
17	Golub Angela Vladimir	Amenajarea	11.04.1971	43
18	Roman Ion Vasile	Apeduct	P 16.04.1947	67
19	Muntean Natalia	Amenajare	16.04.1974	40
20	Cebotari Evghenia Alexei	Apeduct	20.04.1963	51
21	Samoil Vitalie	Apeduct	22.04.1986	28
22	Cojocari Aliona	Amenajarea	27.04.1976	38
23	Ohințeva Olga Mihail	AAC	28.04.1983	31
MAI				
24	Ursul Nicolai Ștefan	AAC	IP 07.05.1949	65
25	Onofreiciuc Anatolii Pavel	Apeduct	09.05.1962	52
26	Dragan Angela	AAC	14.05.1972	42
27	Ogor Mihail	Amenajarea	19.05.1978	36
28	Galchin Boris Nicolai	Baza	P 26.05.1947	67
29	Filipciuc Olga	AAC	29.05.1958	56

IULIE					
30	Nirca Natalia	Apeduct	P	07.07.1945	69
31	Klimov Igori Alexei	Apeduct		08.07.1957	57
32	Șcerbacov Oleg	Apeduct		13.07.1984	30
33	Beș Galina	Amenajare		24.07.1972	42
34	Dragoman Mihail Grigore	AAC		26.07.1953	61
AUGUST					
35	Chirilov Gheorghre	trans-auto		09.08.1964	50
36	Malai Olga	AAC	P	18.08.1953	61
SEPTEMBRIE					
37	Avxentiev Alexandru Vasile	Autotransport	P	02.09.1947	67
38	Stavinschi Doina	Amenajare		02.09.1995	19
39	Bahnaru Ștefan Gheorghe	Apeduct	I	03.09.1951	63
40	Burca Valeri	AAC		08.09.1954	60
41	Malic Sergiu	Apeduct		11.09.1976	38
42	Cazac Veaceslav	Amenajare		20.09.1979	35
OCTOMBRIE					
43	Tolocenco Pavel	AAC		27.10.1952	62
44	Botnari Grigore Onisim	Autotransport		14.10.1955	59
NOIEMBRIE					
45	Clopot Serghiu	Apeduct		17.11.1956	58
46	Ogor Valerii	Trans.auto		26.11.1967	47
47	Racu Mihail	Baza		30,11,1952	62
DECEMBRIE					
48	Bagrinovschi Natalia	Apeduct		08.12.1967	47
49	Golub Veaceslav Victor	Amenajarea		08.12.1965	49
50	Arseni Saveli Vasile	Autotransport		09.12.1960	54
51	Roman Nicolae	Apeduct		26.12.1978	36
52					
	Pensionar				
	Jubiliar				

Anexa 7. Exemplu de fișa de post din cadrul Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

«СОГЛАСОВАНО»
Председатель профкома
Е.Ерхан

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ИМ „Comunservice”
П. Голоченко

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
контролера участка водоснабжения.

I. Общая часть

1.1. Контролер участка водоснабжения назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора предприятия по представлению начальника абонентского отдела.

1.2. На должность контролера назначается лицо, достигшее совершеннолетия.

1.3. Контролер подчиняется непосредственно начальнику абонентского отдела.

II. Обязанности контролера

2.1. Ежемесячно, в установленные руководством дни с 24 по 31 в присутствии потребителя снять показания водомерных счетчиков, подтверждая их росписью потребителя.

2.2. Не допускать запись показаний счетчика по телефону и другим средствам связи.

2.3. Ежемесячно разносить квитанции потребителям на обслуживаемом участке.

2.4. Определять утечки воды через неисправные сантехприборы у абонентов, установленных до водомерных счетчиков.

2.5. Проверять наличие и целостность пломб на счетчике и аварийном кране.

2.6. Выявлять случаи несанкционированного потребления воды, эксплуатацию счетчиков с истекшими сроками поверки или неисправном состоянии, целостность счетного механизма и самого счетчика, его работу, путём включения одного из приборов.

2.7. Уделять особое внимание при посещении абонентов, имеющих теплицы, гаражи, подсобные помещения, вводам водопровода в дома и ответвлениям от него с целью выявления незарегистрированных подключений.

2.8. Проверять не реже одного раза в квартал (произвести инвентаризацию) число проживающих, сверить данные инвентаризации абонентов с данными компьютера.

2.9. Проверять один раз в месяц потребителей, отключенных от системы водоснабжения с целью выявления случаев самовольного подключения.

2.10. При снятии водомерных счетчиков на очередную поверку, ремонт, контролёр составляет акт о снятии и пломбирует аварийный кран. При установке водомерного счётчика после ремонта, поверки пломбирует водомерный счётчик.

Принятие мер за нарушение:

2.11. Предупреждать потребителей об отключении за невыполнение ими договорных обязательств.

2.12. Систематически работать со списками неплательщиков за оказанные услуги с целью сокращения суммы задолженности.

Контролер должен иметь при себе:

- удостоверение личности, которое по требованию потребителя обязан предъявить.

- данные счётчика за последний месяц проверки.

III. Права:

3.1. При обнаружении утечек воды сообщить в диспетчерскую службу.

3.2. При выявлении несоответствия фактических данных по:

- количеству проживающих;

- показаний счётчика;

Контролёр должен немедленно сообщить начальнику абонентского отдела для принятия необходимых мер.

IV. Ответственность:

Контролёр несет ответственность за:

4.1. Невыполнение требований настоящей должностной инструкции.

4.2. Невыполнение производственных заданий и низкое качество работ.

4.3. Несоблюдение правил безопасности труда, охраны труда, трудовой и производственной дисциплины.

4.4. Нарушение требований, постановлений приказов, распоряжений руководства.

4.5. Недостоверность представленных данных об абонентах закрепленного участка или сокрытие фактов хищения воды.

Гл. инженер



O. Малай

ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ "COMUNSERVICE" CRIULENI

ORDIN Nr. 66

din 12 septembrie 2014

or. Criuleni

Cu privire la deplasare

În conformitate cu scrisoarea Asociației „Moldova Apă-Canal” nr.63-01-04 din 05.09.2014, conform „Programului de instruire profesională continuă a contabililor și economiștilor” – membrii Asociației „Moldova Apă-Canal” în domeniul Srandardelor Naționale de Contabilitate”

ORDON:

1. A delega contabil șef adjunct dna Nirca Natalia – în perioada de 16, 17, 18, 19 septembrie a.2014 la Chișinău, Academia de Studii Economice a Moldovei, la cursuri de instruire profesională.

Directorul ÎM „Comunservice”

P. Tolocenco

Nirca N. _____

Lisnic A. _____

Anexa nr. 5
la Regulamentul privind modul de organizare
a activităților de protecție a lucrătorilor la locul
de muncă și prevenire a riscurilor profesionale

R.S. Comunserv - SC Criuleni
denumirea unității

FIȘA PERSONALĂ
de instruire în domeniul securității
și sănătății în muncă

Numele George

Prenumele Natalia

Patronimicul Pop

Anexa nr.3
la Contractul Colectiv
de muncă ÎM „Comunservice”
Criuleni

LISTA
lucrătorilor cărora li se eliberează
echipamentele (haine) de protecție

APEDUCT	COSTUM	CIZME	MĂNUȘI	FUFAICA
lăcățiș	1	1	1	1
sudor	1	1	1	1
clorator	1 (șorti)	-	1	-
Mașinist la st. de pompare	1	1	1	1 de serviciu
CANALIZARE				
mașinist	1	1	1	1 de serviciu
lăcătuș	1	1	1	1
Șofer, mecanizator	1	1	1	1
AMENAJARE-				
hamali	1	1	1	1
BAZA				
paznic	-	-	-	1 de serviciu

Directorul ÎM „Comunservice”
Criuleni



P. Tolocenco

Președintele comitetului
sindical



E. Cebotari

Anexa 9. Regulament privind modul de premiere a Întreprinderii Municipale "Comunservice" Criuleni

COORDONAT

Primarul or. Criuleni
dl Vitalie Onișciuc




ÎNTĂRIT

Director ÎM "Comunservice"
dl Pavel Tolocenco




REGULAMENT

privind modul de premiere a conducătorului întreprinderii,
specialiștilor și angajaților care prestează servicii în domeniul alimentării
cu apă și canalizare potrivit rezultatelor activității financiar-economice
a ÎM "Comunservice Criuleni

Condițiile și indicii principali la stabilirea premiilor lunare:

- Îndeplinirea planului alimentării cu apă (respectarea regimului de pompare a apei reșea) – 30%
- Respectarea calității apei potabile conform SUS – 20%
- Neadmiterea majorării normei determinate a scurgerilor și pierderilor de apă nefacturate și consumurile tehnologice de apă (micșorarea) – 10%

Condițiile și indicii principali la stabilirea premiilor trimestrial

- Asigurarea îndeplinirii planului pe venit (micșorarea pierderilor) – 20%

Drept temei pentru stabilirea premiei lunare servește darea de seamă statistică asupra activității, întocmită de conducătorul întreprinderii și comitetul sindical.

Inginer șef

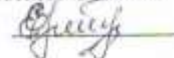
Olga Malai



Coordonat

Președintele Comitetului Sindical

Evghenia Cebotari



Anexa 10. Ordin Nr. 17/A din 18.03.2013 cu privire la salarizarea lucrătorilor în legătură cu necesitatea de producere

ÎNTEPRINDEREA MUNICIPALĂ "COMUNSERVICE" CRIULENI

ORDIN Nr. 17/A

din 18 martie 2013

or. Criuleni

Cu privire la salarizarea lucrătorilor

În legătură cu necesitatea de producere,

ORDON:

De la 18.03.2013 se stabilește următoare formă de salarizare a controlorilor în independență de achitarea consumatorilor sectoarelor întărite după fiecare controlor:

Achitarea populației	Salariul controlorilor
80 - 85%	1500
85,1 - 89%	2000
89,1 - 94%	2500
> 94,1%	3000

1. De calculat adăugător la salariul controlorului 5% din suma achitărilor datoriilor istorice și curente.
2. De calculat 50% din suma achitărilor actelor de furt și conectărilor nelegitime..
3. Ordinul dat de adus la cunoștință persoanelor vizate.

Directorul ÎM „Comunservice”



P. Tolocenco

Bagrinovschi N. _____

Șișcanu I. _____

Iațco S. _____

Lisnic _____

Sursa: ÎM "Comunservice" Criuleni

Anexa 11. Metodologia de calcul a indicilor agregati

Pasul. 1. Un prim pas în determinarea indicilor agregati îl reprezintă *gruparea* indicatorilor de performanță în funcție de categoria de care aparțin, respectiv, manageriali sau operaționali. Astfel, fiecare indice parțial al categoriei se va calcula integrând indicatorii specifici domeniului.

Pasul. 2. Normalizarea/transformarea indicatori specifici domeniului în *indici parțiali / specifici domeniului* în vederea *asigurării comparabilității*. În funcție de tipul de indicatori și de obiectivele urmărite, metoda de *normalizare a indicilor* se poate efectua astfel:

- Pentru indicii descendenți vom utiliza relația:

$$X'_i = \frac{X_{MAX} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MAX} - X_{MIN}}$$

- Pentru indicii ascendenți vom utiliza relația:

$$X''_i = \frac{X_{MIN} - X_{nivel\text{inregistra}}}{X_{MIN} - X_{MAX}}$$

În acest mod, indicii agregati rezultați sunt *transpuși pe o scală cu intervalul de variație [0 – 1]*.

Pasul. 3. Următoarea etapă constă în obținerea *indicilor agregati pe categorie* ai fiecărui operator, prin sistematizarea mai multor indici parțiali, integrând astfel perspective multiple în evaluarea fiecărei categorii.

$$I_g = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}$$

Pasul. 4. Deoarece s-a considerat că cele două categorii de indicatori de performanță respectiv, managerială și operațională, au pondere egală, urmează calcularea indicelui de performanță agregat, ca medie a indicilor agregati ai celor două categorii, pentru fiecare operator.