



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

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

2015



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

INIȚIATORII PROIECTULUI

AUTORITĂȚILE
PUBLICE LOCALE

LGSP
(USAID Moldova)

În cadrul Acordului de Asistență încheiat între
USAID și Guvernul Republicii Moldova



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

SCOPUL ANALIZEI- DIAGNOSTIC

EVALUAREA PERFORMANTELOR
ACTUALE ALE OPERATORILOR LOCALI
DE SERVICII DE UTILITATE PUBLICĂ ÎN
CONTEXTUL CADRULUI DE ACTIVITATE
A ACESTUIA

SCOPUL PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

OFERIREA UNOR RECOMANDĂRI
GENERALE PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ȘI
DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII
ÎNTRINDERII



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

MANAGEMENT

Puncte forte:

- ✓ Repartizarea clară a angajaților pe sectoare
- ✓ Dări de seamă anuale către Fondator la inițiativa întreprinderii
- ✓ Este benefic faptul că ÎM „Apă-Canal” Edineț elaborează Planul de lucru anual, inițiază elaborarea unor studii de fezabilitate, precum și a unui Master Plan de lungă durată.
- ✓ Inițiative de a realiza fotografii ale locului de muncă și inițiative ale conducerii de a constitui o comisie de bio-etică.

Puncte slabe:

- ✓ Anumite ajustări și completări necesită a fi efectuate cu referire la suplینiri de posturi (din cadrul secției tehnice face parte doar inginerul-șef)
- ✓ Organigrama există, fișe de post preponderent pe aparatul administrativ
- ✓ Preponderența analizelor economice bazate pe date primare
- ✓ Metode de comunicare mai mult pe suport de hârtie
- ✓ Dotarea integrală a administrației cu tehnică de calcul modernă

RESURSE UMANE

Puncte forte:

- ✓ Evaluarea angajaților
- ✓ Sistem disciplinar, și de securitate a muncii dezvoltat
- ✓ Creșterea anuală a productivității muncii
- ✓ Salarii relativ medii pentru categoriile de specialiști. Existența datoriei istorice la salarii

Puncte slabe:

- ✓ Sistem de motivare puțin formalizat (în baza indicatorilor de performanță)
- ✓ Nu se efectuează analiza eficienței resurselor umane
- ✓ Lipsa unui sistem de formare profesională. La instruirile organizate la Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC) angajații ÎM „Apă-Canal Edineț” nu participă, deoarece întreprinderea a renunțat la calitatea de membru în această entitate.
- ✓ Nerespectarea legislației privind aprobarea salariului minim lunar
- ✓ Reducerea salariului mediu în sectorul apă-canalizare



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

OPORTUNITĂȚI:

- Implementarea proiectelor investiționale preconizate
- Acoperire cu personal
- Model de bune practici în domeniu (ex. la întocmirea documentației și în special a statelor de personal)

AMENINȚĂRI:

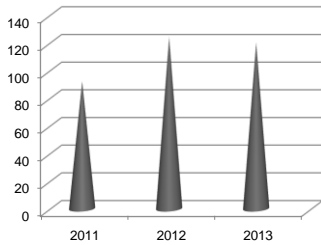
- Sistarea pe termen lung a activității SA”Natur-Bravo”
- Neaprobarea din partea CO a majorării tarifelor
- Lipsa calității de membru la Asociația Moldova Apă-Canal (AMAC)



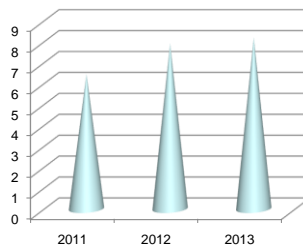
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE



■ Productivitatea
apa canalizare,
mii lei.



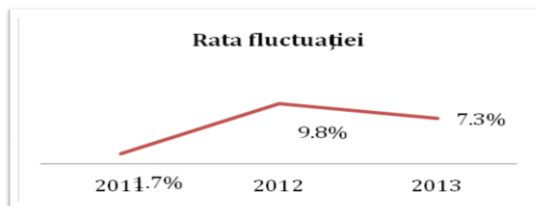
■ Productivitatea
apa canalizare, mii
m3



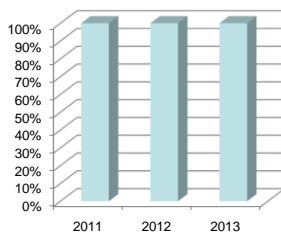
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

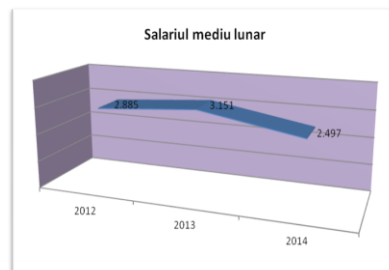
ANALIZA EVOLUȚIEI RESURSELOR UMANE



Numărul angajaților la sfârșitul perioadei



Salariul mediu lunar

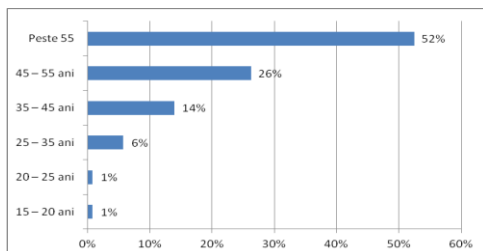




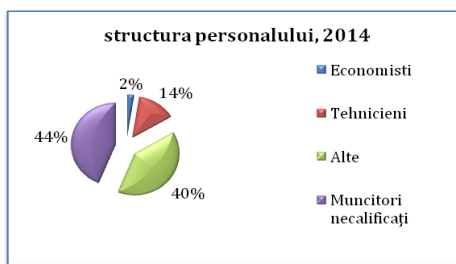
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

STRUCTURA RESURSELOR UMANE



Structura grafică a personalului după vârstă



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Formalizare a sistemului de planificare strategică	Echipă strategică, ședințe interne (misiune, viziune, obiective prioritizate)	Corelarea obiectivelor ÎM cu Strategia de dezvoltare a localității
	Elaborarea Planului strategic de dezvoltare (model recomandat)	Aprobarea Planului strategic la CO
	Elaborarea planurilor de acțiuni pe fiecare obiectiv (model)	Prezentarea Planului strategic către angajați și repartizarea responsabilităților
	Ajustarea Planului investițional (prioritizarea direcțiilor de investire în raport cu obiectivele strategice), analiza eficienței investițiilor (model, exemple indicatori)	
	Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	Revizuirea și ajustarea Statelor de personal
	Elaborarea organigramei (model); prezentarea organigramei tuturor angajaților.	
	Actualizarea fișe de post - personal administrativ; elaborarea fișe de post - muncitori; prezentarea pentru angajați (model recomandat).	
	Elaborarea Regulamentelor interne, procedurilor pe sectoare (model).	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Formalizare a sistemului de raportare, evidență și control	Revizuirea rapoartelor interne (lista de rapoarte recomandate).	
	Elaborarea Programului de raportare consolidat (model recomandat).	
Automatizarea sistemului informațional	Includerea tipurilor de rapoarte în fișele de post.	
	Elaborarea rapoartelor economice consolidate (date comparative cu anii precedenți, argumentarea abaterilor de la plan) (modele).	
	Implementarea sistemului de raportare (șabloane electronice).	
	De desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne .	
	Implementarea programului sistematic de control.	
	Suplinirea echipamentului de birou; instruirea angajaților.	
	Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor (program de evidență a consumatorilor persoane fizice și juridice; sistema automatizată de citire a datelor de pe contoare; etc.).	
	Automatizarea secțiilor prin sisteme intranet și internet.	
	Crearea metodologiei unice de acumulare a datelor pentru raportare .	
	Achiziționarea GIS “Geographical Information System”	
Achiziționarea programului de evidență a personalului.		
Procurarea 1 C și ajustarea conform specificului activității.		



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Direcția 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane	Elaborarea Strategiei de resurse umane (model).	
	Elaborarea Politicilor de personal (Politica de recrutare și selecție, instruire-dezvoltare, motivare, evaluare și atestare).	
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate și necesarul de personal conform normativelor.	
	Colaborarea în procesul de recrutare cu Instituțiile de învățământ din localitate. Plasarea anunțurilor de angajare.	
	Analiza eficienței resurselor umane (exemple de indicatori).	
Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță	Fortificarea culturii de leadership; elementelor de cultură corporativă, crearea Codul de conduită (model); acțiuni de formare a echipei (teambuilding).	
	Elaborarea indicatorilor de performanță în apă-canalizare pentru fiecare post; desemnarea responsabililor de îndeplinirea indicatorilor (tipuri de indicatori).	
	Elaborarea Regulamentului de salarizare și motivare a angajaților în baza indicatorilor de performanță (model).	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Direcția 1

ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE

Crearea
sistemului
de formare
profesională
și atestare a
personalului

Estimarea necesarului de ridicare a calificării profesionale.
Elaborarea Regulamentului de instruire a angajaților (**model**).
Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare cu buget pe fiecare tip de instruire (**model**).
Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților și fișelor de atestare (**model Regulament, model fișe atestare**).
Formarea Comisiilor de atestare și Planului de atestare anual.
Efectuarea instruirilor interne și externe (**lista cu instruirii recomandate**).
Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între generații.

Asigurarea
condițiilor
de muncă
corespunzătoare

Procurarea echipamentelor și uniformelor de protecție
Încheierea Contractului cu companie de asigurare pentru accidente de muncă
Organizarea instruirilor sistematice și planificate în securitatea muncii
Amenajarea camerelor de odihnă, grupului sanitar pentru muncitori



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DE MARKETING

Politica de lucru cu utilizatorii



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Perfecționarea sistemului de contorizare	Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor Achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea contoarelor din contul operatorului
Perfecționarea procedurii de bransare	Desemnarea echipei responsabile de bransare / racordare
Limitarea cazurilor de conectare neautorizată	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de bransare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și/sau de canalizare ale consumatorilor
Perfecționarea sistemului de contractare	Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii Revizuirea modelului contractului de prestare a serviciilor Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii
Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor și a creanțelor restante	Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator Integrarea programului de evidență a consumatorilor cu softul de evidență contabilă Întocmirea planului de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg	Crearea unui centru unic de deservire a consumatorilor Deținerea Registrului de reclamații la un loc vizibil Crearea unei pagini separate a operatorului pe site-ul oficial al Primăriei Crearea unui web-site corporativ al operatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MANAGEMENT FINANCIAR



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA FINANCIARĂ





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

ANALIZA FINANCIARĂ



În cazul ÎM «Apă - Canal» Edineț, 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.



În prezent, întreprinderea are viziunea sa strategică de dezvoltare, însă nu este documentată, bazându-se pe expunerea verbală.



Bugetarea nu se efectuează, se efectuează doar „Planul de lucru” cu planificarea veniturilor și cheltuielilor pe sectoare de activitate.

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



Departamentului de Statistică;
Inspectoratului Fiscal de Stat;
Concernului Republican „Apele Moldovei”;

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Analiza bilanțului

Bilanțul contabil	Bilanțul contabil			Analiza pe orizontală		Analiza pe verticală		
	2011	2012	2013	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE								
ACTIVE PE TERM. LUNG								
Active nemateriale	0,1	-	-	100,0%	100,0%	0,00%	0,00%	0,00%
Active materiale	43 501,6	40 854,4	40 161,9	-6,1%	-7,7%	93,2%	93,6%	93,0%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Alte active TL	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Terme Lung	43 501,7	40 854,4	40 161,9	-6,1%	-7,7%	93,2%	93,6%	93,0%
ACTIVE CURENTE								
Stocuri de materiale	1 525,4	731,4	848,8	-52,0%	-44,4%	3,3%	1,7%	2,0%
Creanțe pe termen scurt	1 567,4	1 931,3	2 133,3	+23,2%	+36,1%	3,4%	4,4%	4,9%
Investiții pe termen scurt	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Mijloace bănești	98,1	104,0	28,6	+6,1%	-70,8%	0,2%	0,2%	0,1%
Alte active curente	6,0	5,9	7,1	-2,8%	+17,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Active Curente	3 196,9	2 772,7	3 017,8	-13,3%	-5,6%	6,8%	6,4%	7,0%
TOTAL ACTIVE	46 698,5	43 627,1	43 179,7	-6,6%	-7,5%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVE								
CAPITAL PROPRIU								
Capital statutar	23 755,8	23 755,81	23 755,81	-	-	50,9%	54,5%	55,0%
Rezerve prevăz. de statut	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Profit nerepartizat	(13 003,1)	(11 238,29)	(11 135,09)	-13,6%	-14,4%	-27,8%	-25,8%	-25,8%
Capital secundar	26 044,5	25 839,12	25 733,70	-0,8%	-1,2%	55,8%	59,2%	59,6%
Total Capital Propriu	36 797,2	38 356,64	38 354,42	+4,2%	+4,2%	78,8%	87,9%	88,8%
DATORII PE TL								
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
Datorii TL calculate	12,6	112,36	12,36	+794%	-1,6%	0,0%	0,3%	0,0%
Total DATORII PE TL	12,6	112,36	12,36	+794%	-1,6%	0,0%	0,3%	0,0%
DATORII PE TS								
Datorii financ. pe TS	800,0	409,00	-	-48,9%	100,0%	1,7%	0,9%	0,0%
Datorii comer. pe TS	1 281,2	1 228,99	1 296,08	-4,1%	+1,2%	2,7%	2,8%	3,0%
Datorii pe TS calculate	7 807,6	3 520,08	3 516,85	-54,9%	-55,0%	16,7%	8,1%	8,1%
Total Datorii pe TS	9 888,8	5 158,07	4 812,93	-47,8%	-51,3%	21,2%	11,8%	11,1%
Total PASIVE	46 698,5	43 627,07	43 179,70	-6,6%	-7,5%	100,0%	100,0%	100,0%

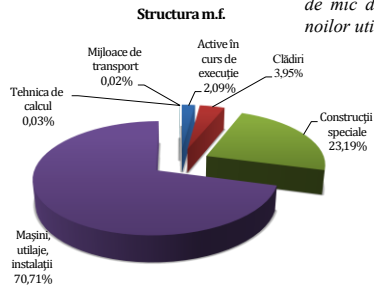
➤ Patrimoniul companiei s-a diminuat cu -7,5% în 2013 față de anul 2011, cauzat de diminuarea activelor pe termen lung cu -7,7% sau cu 3 339,7 mii lei în activul bilanțului iar în pasiv, din cauza diminuării datoriilor calculate pe termen scurt cu -4 290,8 mii lei

➤ În timp ce patrimoniul companiei se diminuează, se majorează valoarea capitalului propriu în structura activelor de la 78,8% în anul 2011 la 88,8% în anul 2013, acest trend de creștere este determinat și de majorarea profitului nerepartizat cu -14,4% prin diminuarea pierderilor. 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 era de 11,2%, astfel compania deține rezerve la acest capital

➤ ÎM «Apă - Canal» Edineț este supusă unui risc de instabilitate financiară, ca rezultat al depășirii datoriilor pe termen scurt față de activele curente, ceea ce reprezintă că compania nu are capacitatea de a onora datoriile curente într-o perioadă scurtă de timp



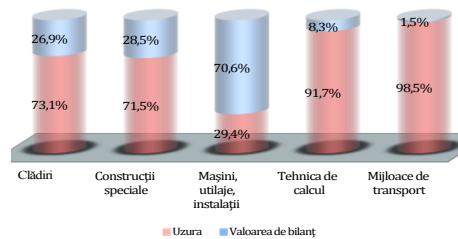
Mijloace fixe



Cea mai mare pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de valoarea mașini, utilaje și instalații, cu un grad de mic de uzură de 29,4%, datorită suplinirii în anul 2013 a noilor utilaje din contul trecerii activelor în curs de execuție.

Cea mai mică pondere în structura mijloacelor fixe este reprezentată de mijloacele de transport de 0,02% cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 98,5%. Gradul de uzură înalt la mijloacele de transport, ne demonstrează despre starea învechită a acestora.

GRADUL DE UZURĂ



Restul mijloacelor fixe au un grad înalt de uzură de la 71,5% la construcții speciale, 73,1% la clădiri și 91,7% la tehnica de calcul, ce demonstrează starea învechită și necesitatea înlocuirii a acestora.



Analiza rezultatelor financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe verticală			Analiza pe orizontală		
Vânzări nete	10 797,5	13 861,5	13 823,1	100%	100%	100%	100%	+28,4%	+28,0%
Alimentare cu apă	5 867,3	8 423,7	8 021,4	54%	61%	58%	100%	+43,6%	+36,7%
Canalizare	4 464,5	5 366,9	5 559,7	41%	39%	40%	100%	+20,2%	+24,5%
Vinzare mărfuri	321,1	44,2	3,1	3%	0%	0%	100%	-86,2%	-99,0%
Contracte de construcții	144,5	26,7	238,9	1%	0%	2%	100%	-81,5%	+65,3%
Costul vânzărilor	9 805,5	9 306,2	10 354,5	91%	67%	75%	100%	-5,1%	+5,6%
Alimentare cu apă	6 444,9	6 233,0	6 867,7	60%	45%	50%	100%	-2,5%	+6,6%
Canalizare	3 010,6	2 956,7	3 231,9	28%	21%	23%	100%	-1,8%	+7,3%
Vinzare mărfuri	320,9	44,3	55,9	3%	0%	0%	100%	-86,2%	-82,6%
Contracte de construcții	29,1	22,3	199,1	0%	0%	1%	100%	-23,6%	+583,7%
Profitul brut	991,9	4 555,3	3 468,6	9%	33%	25%	100%	+359,2%	+249,7%
Alimentare cu apă	-577,5	2 140,7	1 153,7	-5%	15%	8%	100%	-470,7%	-299,8%
Canalizare	1 453,9	2 410,2	2 327,8	13%	17%	17%	100%	+65,8%	+60,1%
Vinzare mărfuri	0,2	-0,0	-52,8	0%	0%	0%	100%	-104,7%	-309491%
Contracte de construcții	115,4	4,5	39,8	1%	0%	0%	100%	-96,1%	-65,5%
Alte venituri operaționale	0,0	0,0	60,0	0%	0%	0%	100%	-	-
Cheltuieli comerciale	598,6	602,6	685,1	6%	4%	5%	100%	+0,7%	+14,5%
Cheltuieli generale și administrative	3 656,7	2 531,3	2 514,8	34%	18%	18%	100%	-30,8%	-31,2%
Alimentare cu apă	1 987,1	1 538,3	1 459,3	18%	11%	11%	100%	-22,6%	-26,6%
Canalizare	1 512,0	980,1	1 011,5	14%	7%	7%	100%	-35,2%	-33,1%
Vinzare mărfuri	108,7	8,1	0,6	1%	0%	0%	100%	-92,6%	-99,5%
Contracte de construcții	48,9	4,9	43,5	0%	0%	0%	100%	-90,0%	-11,2%
Alte cheltuieli operaționale	3 345,7	585,6	479,9	31%	4%	3%	100%	-82,5%	-85,7%
Alimentare cu apă	1 997,0	265,4	238,4	18%	2%	2%	100%	-86,7%	-88,1%
Canalizare	932,9	124,9	112,2	9%	1%	1%	100%	-86,6%	-88,0%
Vinzare mărfuri	99,4	1,9	1,9	1%	0%	0%	100%	-98,1%	-98,0%
Contracte de construcții	9,0	0,9	6,9	0%	0%	0%	100%	-89,6%	-23,4%
Profit (pierdere) din activ operațională	-6 609,0	835,8	-151,2	-61%	6%	-1%	100%	-112,6%	-97,7%
Rezultatul din activitatea de investiții	307,0	-3 116,1	52,8	3%	-22%	0%	100%	-1115,0%	-82,8%
Rezultatul din activitatea financiară	205,4	205,4	205,4	2%	1%	1%	100%	-	-
Profit (pierdere) net	-6 096,6	-2 074,9	107,0	-56%	-15%	1%	100%	-66,0%	-101,8%



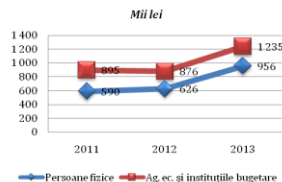
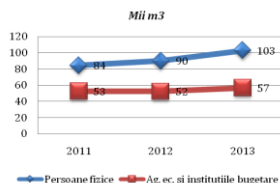
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Analiza rezultatelor financiare



VENITURI



În anul 2012 și 2013 comparativ cu anul 2011, volumul apei consumate de persoanele fizice (populație) este într-o ușoară creștere, iar valoarea vânzărilor obținute de la persoanele fizice (populație) din comercializarea apei este într-o creștere mai semnificativă comparativ cu creșterea cantitativă, datorită la majorarea tarifului din 01 iunie 2012.

Evoluția vânzărilor din prestarea serviciilor de canalizare, obținute de la persoanele fizice (populația), a înregistrat un trend ascendent atât valoric cât și cantitativ pe parcursul perioadei analizate, doar că o ascensiune mai semnificativă sa înregistrat în anul 2013, datorită la majorarea tarifelor în acest an la prestarea serviciilor de canalizare pentru populație și ag. economici.

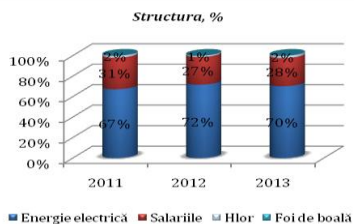


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Analiza rezultatelor financiare

STRUCTURA ȘI EVOLUȚIA COSTULUI VÂNZĂRILOR LA APĂ



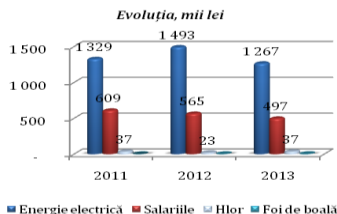
► Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv, și cheltuielile salariale (fondul social și medical).

► Evoluția costului la apă ne reflectă un trend fluctuant pe parcursul perioadei analizate, înregistrând o ascensiune în anul 2012 și o descensiune în anul 2013.

► Evoluția ascendentă înregistrată în anul 2012 a fost cauzată de consumurile mari la energia electrică.

► Următorii factori de influență în formarea costului sunt cheltuielile salariale, inclusiv fondul social și medical. În anul 2013, în secția de aprovizionare cu apă erau angajați 21 muncitori direcți la producere cu un salariu mediu calculat de 1974 lei/lună/persoană, inclusiv fondul social și medicina.

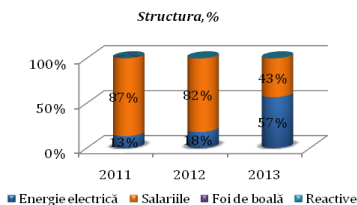
► Salariul mediu calculat pe perioada de analiză este în descreștere în anul 2013 față de anul 2011 cu 334 lei iar față de anul 2012 cu 641 lei.





Analiza rezultatelor financiare

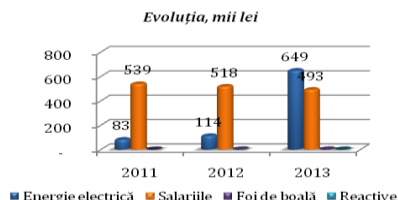
**STRUCTURA ȘI EVOLUȚIA
COSTULUI VÂNZĂRILOR LA SERVICIILE DE CANALIZARE**



➤ Evoluția costului la serviciile de canalizare înregistrează un trend ascendent pe parcursul perioadei analizate, în special se observă dinamica de creștere înregistrată în anul 2013.

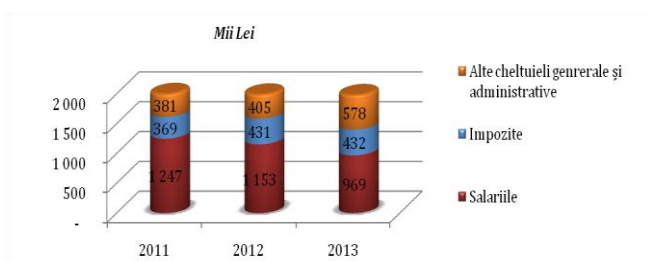
➤ Principalii factori de influență în formarea costului la serviciile de canalizare erau până în anul 2012 salariile inclusiv și cheltuielile salariale și mai apoi energia electrică iar în anul 2013 consumurile de energie electrică au crescut esențial ceea ce a provocat creșterea esențială a costului.

➤ Consumurile de energie electrică au crescut în anul 2013 din considerentul primirii în gestiunea economică a stației de epurare de la primăria or. Călărași iar până în anul 2013 consumurile de energie electrică la sectorul de canalizare erau formate de la consumurile stațiilor de pompare.



Analiza rezultatelor financiare

Cheltuielile GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE



➤ Cheltuielile general-administrative constituia de la 31% la 22% din vânzări.

➤ Principalii factori care influențează la modificarea cheltuielilor general-administrative sunt salariile și impozitele salariale.

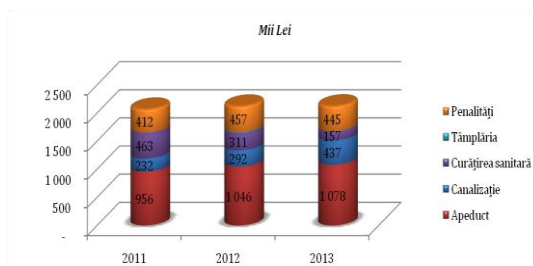
➤ Evoluția salariului este în descreștere.

➤ Personalul administrativ la ÎM Gospodăriei Comunal-Locative Călărași” constituia 28 persoane în anul 2013, iar salariul mediu lunar calculat pentru acest personal constituia 2 883 lei/pers/lună.



Analiza rezultatelor financiare

ALTE CHELTUIELI OPERAȚIONALE



➤ Alte cheltuieli operaționale reprezintă cca. 32% din vânzări în anii 2011 și 24% în anul 2013.

➤ În componența altor cheltuieli operaționale se includ cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate

➤ Evoluția altor cheltuieli operaționale înregistrează o ușoară creștere pe parcursul perioadei analizate. Principalii factori ce cauzează creșterea sunt creșterea cheltuielilor indirecte la sectoarele de activitate apeduct și canalizare.

➤ Penalitățile se mențin aproximativ la același nivel pe parcursul perioadei analizate și ele reprezintă cca. 6% din vânzări.



Analiza indicatorilor economico-financiar

	limite	2011	2012	2013
PROFITABILITATEA				
Marja profitului brut (MPB)		35,5%	45,6%	50,8%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)		-26,5%	-5,8%	8,2%
Marja profitului net (MPN)		-17,1%	-2,1%	368,0%
Marja costului vânzărilor		64,5%	54,4%	49,2%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)		-11,6%	-1,7%	79,2%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		-6,3%	-0,9%	67,1%
LICHIDITATEA				
Rata lichidității curente (Current Ratio)	1,5-2,5	0,33	0,36	0,44
Rata lichidității rapide (Quick Ratio)	0,7-1,0	0,22	0,27	0,33
Rata lichidității absolute (Cach Ratio)	0,2-0,3	0,01	0,00	0,01
VITEZA DE ROTAȚIE				
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	56	54	55
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	59	49	34
Viteza de rotație a activelor	ori	0,37	0,45	0,27





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control
	Planificarea bugetară a activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte
	Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale
	Optimizarea procesului de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor
Îmbunătățirea sistemului contabil	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
	Automatizarea integrală a proceselor de prelucrare și procesare a datelor
	Revizuirea corectitudinii de luare la evidență a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventariilor regulate a activelor
	Procurarea și ajustarea 1C conform specificului activității
Instalarea programului Client BANK	
Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori
	Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Instruirea personalului – **6,8** mii euro;
- Automatizarea proceselor de lucru – **29,4** mii euro;
 - Tehnică de calcul – 2,4 mii €
 - Softuri – 2,0 mii €
 - Sistemul GIS - Geographical Information System – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **541,8**mii €
 - Elaborare master plan a raionului – 195 mii
 - Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea a r. Edineț” – 300mii
 - Plan de mediu local – 15 mii €
 - Contract de gestiune – 20 mii €
 - Altele – 26,8 mii €



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

CADRUL LEGAL ȘI INSTITUȚIONAL



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA INSTITUTIONALA SI LEGALA





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARMONIZAREA LEGILAȚIEI NAȚIONALE CU DIRECTIVELE UE

- Acordul de Asociere, care a fost semnat 27 iunie 2014, după ratificările necesare de către parlamentele naționale ale tuturor Statelor Membre ale Uniunii Europene, va reglementa relațiile politice, economice, de comerț și dezvoltare, cooperare sectorială, crearea unei zone de liber schimb, **armonizarea legislației**, asistență din partea UE și instituții comune pentru implementare.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARMONIZAREA LEGISLAȚIEI

Directiva 2000/60/CE de stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei	Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii Apelor	Trimestrul IV, 2015
Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman	Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE	Trimestrul IV, 2016
Directiva 91/271/CEE privind tratarea apelor urbane reziduale	Inițierea evaluării situației în domeniul colectării și epurării apelor reziduale urbane și identificarea zonelor sensibile	Trimestrul III, 2015



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Planului national de actiuni: Acordul de Asociere RM – UE

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA CADRULUI INSTITUȚIONAL

Nivel Regional:

- Agenția de Dezvoltare Regională NORD

Nivel raional și local

- Consiliul Raional, Președintele raionului, Aparatul președintelui, Direcția construcții, gospodărie comunală și drumuri
- Consiliul orășenesc
- Primarul
- Centrul Sănătate Publică a raionului Edinet
- Inspecția ecologică a raionului Edinet



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

- Existenta unor reglementari a activitatii Operatorului
- Contract colectiv de munca semnat si respectat (in masura posibilitatilor)
- Lipsa unui Contract de delegare a gestiunii dintre APL Edinet si Cupcini si Operator
- Neutilizarea in aprecierea eficientei managementului Operatorului a unor indicatori de performanta
- Lipsa unui sistem de stimulare materială si morala a managementului Operatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări îmbunătățire instituționale

- Contract de delegare a gestiunii semnat între Operator și Primărie
- Contract colectiv de muncă actualizat și consultat cu Fondatorul
- Aprobarea de către Fondator a unor indicatori de performanță și a unui sistem de stimulare materială a managementului superior



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA TEHNICĂ ȘI DE OPERARE



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA OPERAȚIONALĂ

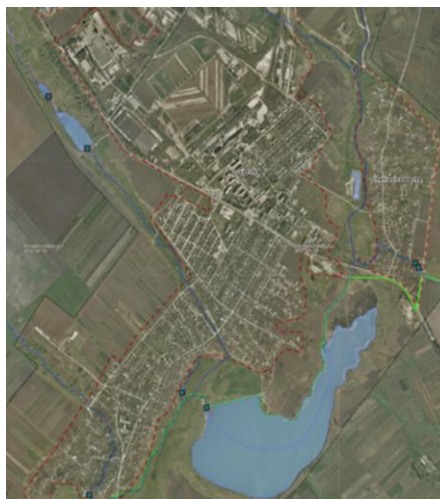
- Managementul activelor, în deosebi a celor subterane;
- Monitorizarea și reducerea pierderilor de apă pe etape de producție a apei;
- Controlul calității apei pentru potabilizare și a apelor uzate epurate și deversate în emisar;
- Nivelul de calitate a serviciilor și pregătirea întreprinderii spre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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Aria de prestare a serviciilor. Orașul Edineț și Cupcini



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Lacul Racovăț: de la izvoare pînă la Prut





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Stația de tratare Racovăț



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Date tehnice ale stațiilor de pompare pe aducțiune

Nr.SP	Localizare	Debitul,	Înălțimea de pompare	Puterea	Nr. pompe
		m ³ /h	m	kw	
SP - 1	Heredeuca	390	33	55	1
		1250	65	320	1
SP - 2	Bădragii Vechi	360	74	110	2
SP - 2a	Brînzeni	360	67	90	2
SP - 3	Zăbriceni	325	47	90	2
SP - 4	or.Edineț	300	38	55	2
SP - 5	or.Edineț	100	35	17.5	3



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Clasificarea conductelor de aducțiune după vechime și material

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Beton armat				13,5	13,5
Asbociment				2,5	2,5
Fonta				17,5	17,5
Oțel				20,1	20,1
HDPE	4,04				4,04
Total	4,04			53,6	57,64
% din total	7,0			93	100



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Clasificarea conductelor de distribuție după vechime și material Orasul EDINEȚ

Material	Lungime (km)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Asbociment				0,8	0,9
Fonta				20,1	20,1
Oțel				13,44	13,44
HDPE	29,1				29,1
Total	29,1			34,34	63,46
% din total	45,8			52,2	100



Clasificarea conductelor de distribuție după diametru și material

Material	Lungime (km) / diametre (mm)						Total
	≤ 50	63-75	90-110	160(150)	200	300	
Asbociment			0,8				0,8
Fonta			1,5	13,2	2,2	3,2	20,1
Oțel	4,8	3,2				5,46	13,46
HDPE	15,35		9,91	1,79	1,067	0,98	29,1
Total	20,15	3,0	12,21	14,99	3,27	9,64	63,46
% din total	31,76	5,0	19,24	23,63	5,16	15,19	100



Clasificarea conductelor de distribuție după vechime și material.

Orașul Cupcini

Material	Lungime (km) / vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta				31,7	31,7
Oțel				11,0	11,0
HDPE	14,81				14,81
Total	14,81			42,7	57,51
% din total	25,8			74,2	100



Clasificarea conductelor de distribuție după diametru și material. Orașul Cupcini

Material	Lungime (km)/ diametre (mm)						Total
	≤ 50	63-75	90-110 (100)	160(150)	200	400	
Asbociment							
Fonta			3,8		19,4	8,5	31,7
Oțel	11,0						11,0
HDPE	9,6	0,14	4,7	0,37			14,81
Total	19,6	0,14	8,5	0,37	19,4	8,5	57,51
% din total	34,0	0,25	14,78	0,65	33,74	14,78	100



Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă. Orașul Edineț.

Material	Lungime (km)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 - 20ani	20 - 30 ani	> 30 ani	
Fontă				18,9	18,9
PVC	8,9				8,9
Ceramica				1,2	1,2
Total	8,9			20,1	29,0
% din total	30,7			69,3	100



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

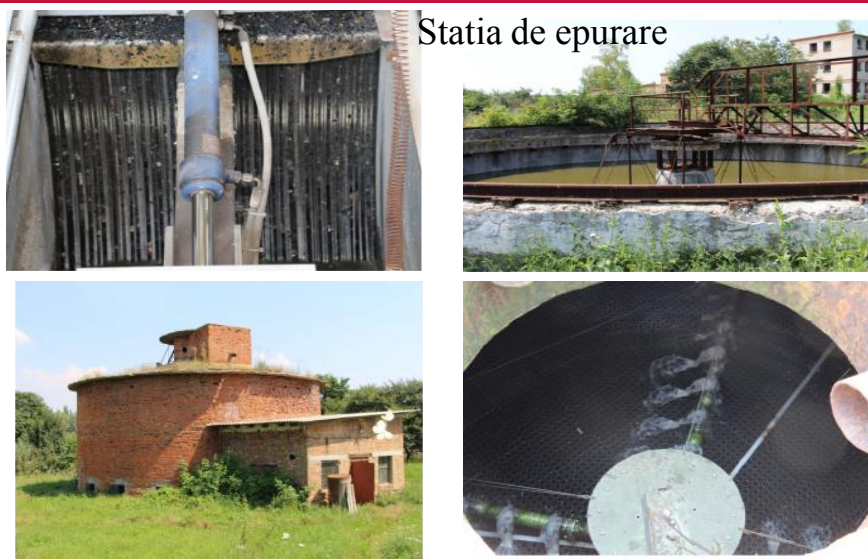
Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vârstă. Orașul Cupcini

Material	Lungime (km)/Vechime (ani)				Total (m)
	< 10 ani	10 - 20ani	20 - 30 ani	> 30 ani	
Fontă				16,9	16,9
PVC	8,7				8,7
Ceramica				0,8	0,8
Total	8,7			17,7	26,4
% din total	33			67	100



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Calitatea apei potabile

Indicii de calitate	Rezultatele de laborator	CMA	Standarde de test
Miros	0		ГОСТ 335 1-74
Culoarea	10,4		ГОСТ 335 1-74
Turbiditatea	0,4		ГОСТ 335 1-74
Amoniu, (NH ₄ ⁺), mg/l	0,09	0,5	ГОСТ 4192-82
Nitriți, (NO ₂ ⁻), mg/l	0,02	0,5	ГОСТ 4192-82
Nitrați, (NO ₃ ⁻), mg/l	5,6	50,0	ГОСТ 18826-73
Reziduu sec solubil, mg/l	445,5	1000	ГОСТ 18164-72
Cloruri, mg/l	24,0	250	ГОСТ 4245-72
Sulfăți, mg/l	37,8	250	ГОСТ 4389-72
pH			
Fluor, mg/l	0,5	1,5	ГОСТ 4386-89
Fier, mg/l	0,14	0,3	ГОСТ 4011-72
Bor, mg/l	0,3	0,5	СЭВ Методы хим. анализа вод



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Calitatea apei uzate epurate

Parametrii controlați	UM	LAD	Proba nr.118	Proba nr.119	Proba nr.120	Depășiri
pH			6,9	7,25	7,4	
Substanțe suspensie	mg/dm ³	35,0	182,0	54,0	33,0	
Reziduu uscat	mg/dm ³	1500,0		762,5	643,5	
Oxiditatea (CCO-Cr)	mg/dm ³		321,3	80,3	44,2	
CBO 5	mg/dm ³	24,5	144,7	31,4	21,2	
Cloruri	mg/dm ³	300,0		184,0	99,1	
Amoniu	mg/dm ³	5,6	37,5	7,79	4,89	
Nitriți	mg/dm ³	0,26		0,23	0,17	
Nitrați	mg/dm ³	40,0		6,9	8,7	
Sulfăți	mg/dm ³					
Oxigenul dizolvat	mg/dm ³			-	6,4	
Duritatea, totală	mg-ecv /dm ³			11,1	6,9	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: SISTEMUL DE ALIMENTARE CU APĂ

- Existența sistemului de alimentare cu apă de suprafață, acumularea Racovăț
- Apă de suprafață conformă de a fi tratată
- Personal calificat și organizare a procesului tehnologic satisfăcătoare
- Conducte de aducțiune uzate și pierderi mari de apă
- Stații de pompare apă învechite și necesare de a fi reabilitate
- Conducte de distribuție apă uzate și pierderi mari de apă
- Grad de siguranță a sistemului scăzut



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: Sistem de evacuare și epurare apă uzată

- Stație de epurare funcțională
- Sistem de canalizare regional (deserveste aglomerația Edinet-Cupcini)
- Posibilități realiste de extindere a aglomerației Edinet-Cupcini
- Rețele de evacuare apă uzată uzate și riscuri de infiltrare a apelor netratate în sol
- Supradimensionarea stației de epurare ca capacitate și teritoriu



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire - Infrastructură

Modernizarea stației de tratare apă de suprafață

Înlocuirea conductelor de aducțiune și distribuție apă

Înlocuirea conductelor de canalizare

Înlocuirea pompelor la SP de treapta I, II, III și IV

Extinderea rețelelor de alimentare cu apă

Extinderea rețelelor de canalizare

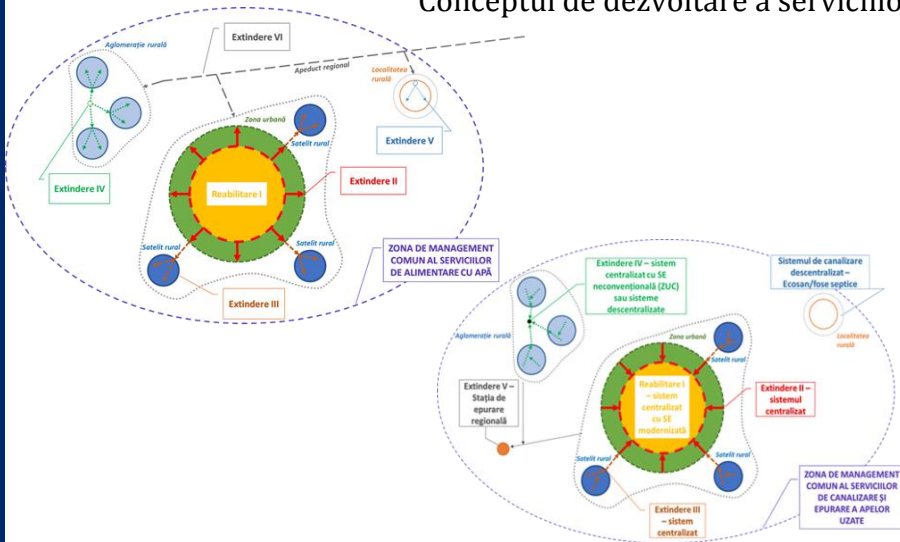
Modernizarea stației de epurare



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Conceptul de dezvoltare a serviciilor





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – aspecte regionale



Elaborarea Master Planului
privind extinderea SAAC în aria
raionului



Elaborarea Studiului de
Fezabilitate privind SAAC



Elaboarea Planului de Investiții
în aspect regional



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

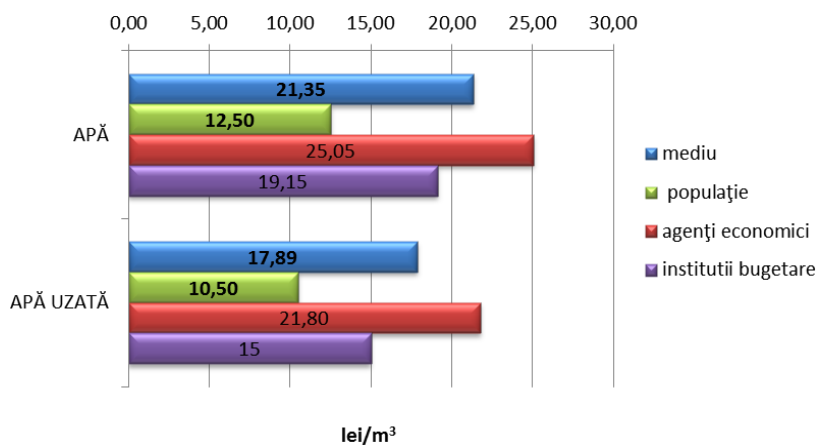
Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Politica tarifara si suportabilitatea tarifului

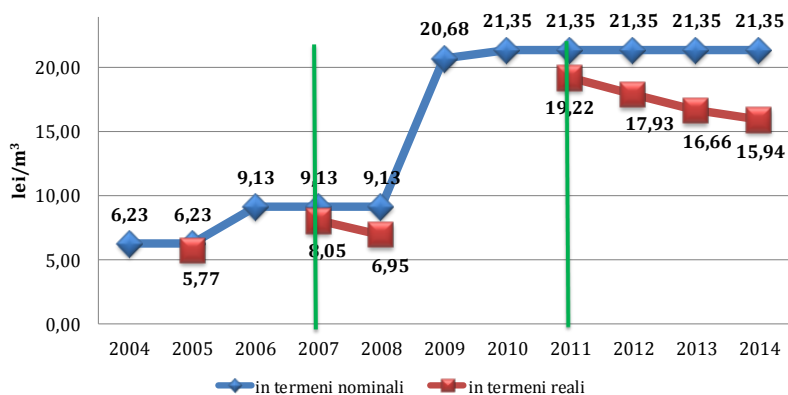




SUBVENȚIONAREA ÎNCRUCIȘATĂ A TARIFELOR aprobate în 2009



Evoluția tarifului mediu apă aprobat în termeni reali și nominali

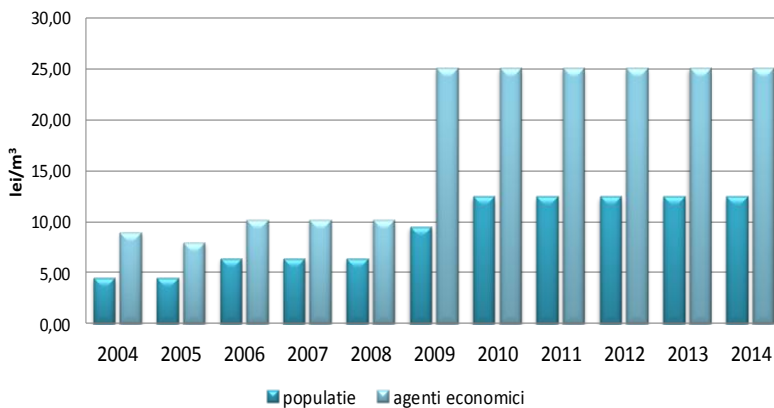




USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

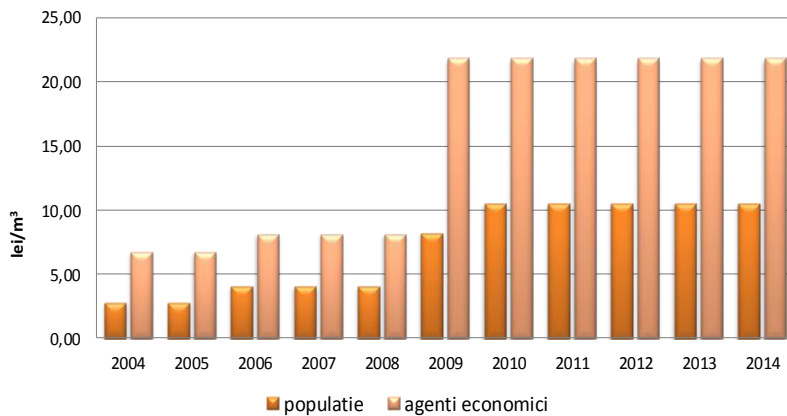
EVOLUȚIA TARIFULUI APĂ: POPULAȚIE ȘI AGENȚI ECONOMICI



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

EVOLUȚIA TARIFULUI CANAL: POPULAȚIE ȘI AGENȚI ECONOMICI





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Tariful aprobat, tariful efectiv, costul serviciilor

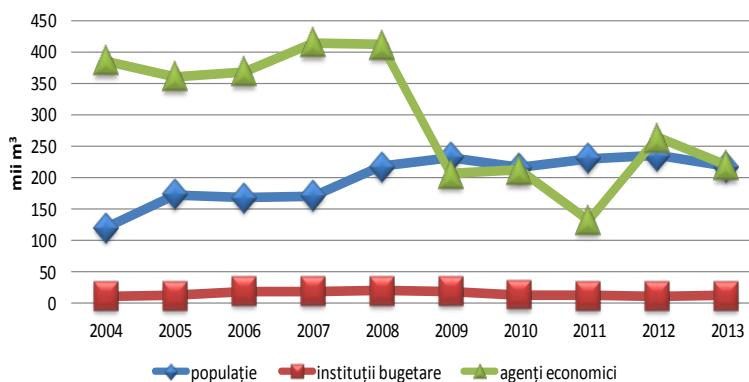
Denumirea indicatorului	um	2012	2013
APĂ			
Tariful mediu efectiv	lei/m3	16,56	17,26
Tariful mediu aprobat	lei/m3	21,35	21,35
Diferenta dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	-4,79	-4,09
Tariful mediu efectiv	lei/m3	16,56	17,26
Costul	lei/m3	17,45	18,37
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,95	0,94
CANALIZARE			
Tariful mediu efectiv	lei/m3	16,16	16,48
Tariful mediu aprobat	lei/m3	17,89	17,89
Diferenta dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	-1,73	-1,41
Tariful mediu efectiv	lei/m3	16,16	16,48
Costul	lei/m3	14,40	14,95
Acoperirea cheltuielilor de tariful		1,12	1,10



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

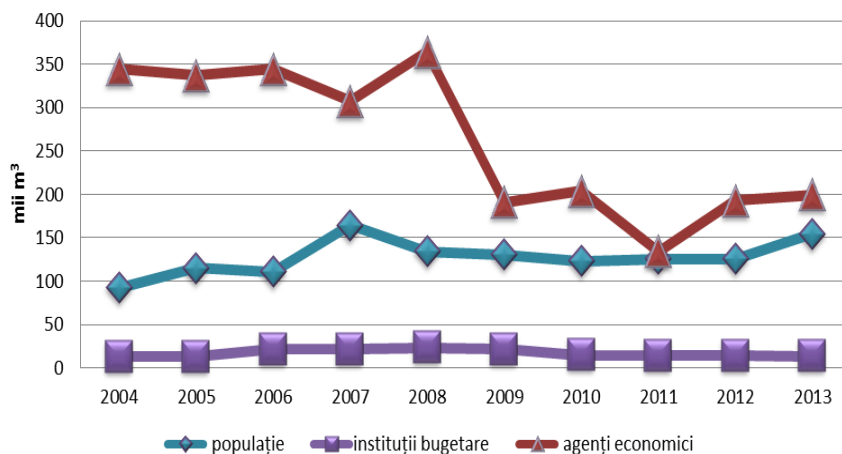
Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Evoluția volumului de apă facturată pe categorii de consumatori





Evoluția volumului de apă uzată facturată pe categorii de consumatori.



Gradul de suportabilitate al tarifului

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Consum mediu existent	litri/pers/zi	24,1	24,1
Factura lunara medie persoana	lei	17	9
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat	%	0,8%	0,4%
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat (quintila I)	%	1,7%	0,9%
Consum estimat	litri/pers/zi	125	125
Factura lunara medie persoana	lei	125,0	68,9
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (media urban)	%	6,2%	3,4%
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (quintila I urban)	%	13,0%	7,2%



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova



Gradul de suportabilitate.

Studiul pe quintile.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: POLITICA TARIFARĂ

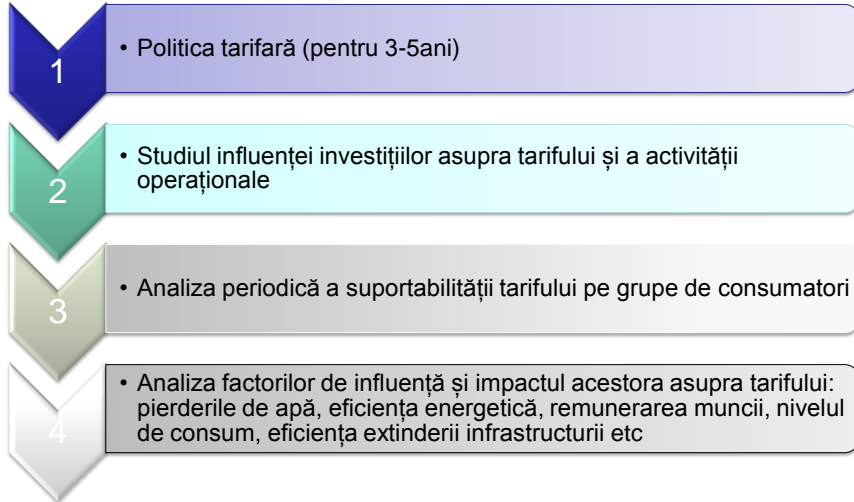
- Tarif elaborat în conformitate cu Metodologia
- Analiza pe centre de costuri
- Aprobarea tarifelor de către Consiliul Local în intervale de timp mari
- Aprobarea tarifelor se face fără să fie luată în considerație inflația
- Tarife medii mari. Nu se practică îndeplinirea unor studii de suportabilitate a tarifelor
- Nu există o politică tarifară și o politică de solidaritate cu persoanele incapabile de a plăti costul apei



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – Politica tarifară



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Elaborarea Master Plan raion – **195** mii euro;
- Elaborarea Studiului de fezabilitate – **300** mii euro;
- Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apa si de canalizare – **3774,38** mii euro;
- Modernizarea si extinderea infrastructurii de alimentare cu apa si de canalizare – **1298,23** mii euro;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

PROCONSULTING[®]
defining success

consultanță în management, marketing,
finanțe și investiții, juridică, evaluări

Republica Moldova
mun. Chișinău, MD-2004
str. Mitropolit Petru Movilă 23/9, of. 4
Tel.: + (373 22) 22-10-57
Tel./fax: + (373 22) 21-00-89
www.proconsulting.md