



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DIAGNOSTIC ȘI PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ÎM "Comunservice Criuleni"

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:

- ✓ Elaborarea notelor Informative în ce privește rezultatul economic al activității, rapoartelor economice
- ✓ Formalizarea parțială a documentației interne (Regulament intern, Contract colectiv de muncă)

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță)
- ✓ Lipsa Organigramei și a Regulamentelor interne pe fiecare sector
- ✓ Lipsa unei strategii integrate pe întreprindere

RESURSE UMANE

Puncte forte:

- ✓ Ridicarea competenței angajaților prin instruirile organizate de AMAC
- ✓ Statele de personal elaborate
- ✓ Elemente ale sistemului de premiere
- ✓ Fișe de post pentru muncitori

Puncte slabe:

- ✓ 65 % personal cu vârsta peste 55 de ani
- ✓ Nivelul salariului sub nivelul mediu pe țară
- ✓ Lipsa fișelor de post pentru personalul administrativ
- ✓ Decalajul enorm dintre numărul real/efectiv de angajați și personal aprobat conform statelor



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

OPORTUNITĂȚI:

- Sporirea calității serviciilor prestate populației
- Lider pe plan local în prestarea serviciilor comunale
- Profitarea de finanțarea din fonduri Europene în vederea modernizării infrastructurii

AMENINȚĂRI:

- Riscul de a nu contracta proiecte investiționale
- Încetarea finanțării și stagnarea dezvoltării durabile
- Nivelul de viață /nivelul de sărăcie din teritoriu

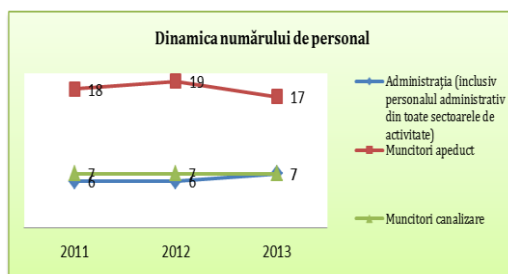


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE

Indicatori generali	2011	2012	2013
Capacitatea de management, %	-	19,6	19,2
Costul personalului, %	49,64	51,74	45,47
Productivitatea apa canalizare, mii m3	6,45	6,71	6,73
Productivitate apa canalizare, mii lei	80,74	84,00	85,57



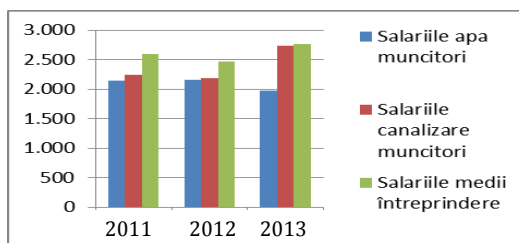
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA EFICIENȚEI RESURSELOR UMANE

Salariul mediu lunar, lei

2011	2012	2013
2592	2472	2759





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Dirrecția 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
Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	Ajustarea Planului investițional (prioritizarea direcțiilor de investire în raport cu obiectivele), analiza eficienței investițiilor (model, exemple indicatori)
	Revizuirea și ajustarea Statelor de personal
	Elaborarea organigramei (model); prezentarea organigramei tuturor angajaților. Propuneri pe termen lung: Ghișeu unic (casierie, relații cu consumatorii și dispecerat); Birou tehnic și de producție; Serviciul energomecanic și metrologie
	Ajustarea fișelor de post existente. Elaborarea fișelor de post pentru funcțiile de producere, de deservire și personalului administrativ. Prezentarea Fișelor de post în fiecare secție (model recomandat).
	Elaborarea Regulamentelor interne, procedurilor pe sectoare (model).



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Dirrecția 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). Includerea tipurilor de rapoarte în fișele de post.
	Elaborarea rapoartelor economice consolidate (date comparative cu anii precedenți, argumentarea abaterilor de la plan) (modele).
	Implementarea sistemului de raportare (șabloane electronice). Desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne . Implementarea programului sistematic de control.
Automatizarea sistemului informațional	Suplinirea și înlocuirea computerelor; instruirea angajaților.
	Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor. Automatizarea secțiilor prin sisteme intranet și internet.
	Crearea și aprobarea unei metodologii unice de colectare, acumulare a datelor operaționale pentru prelucrarea datelor și efectuarea analizei în dinamică (în baza sistemului de raportare, evidență, control, șabloane electronice).
	Achiziționarea GIS "Geographical Information System"
	Achiziționarea programului de evidență a personalului.
	Perfecționarea programului contabil 1C conform specificului activității.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Diracția 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, instruire, motivare, evaluare și atestare).
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate și necesarul de personal conform normativelor. Colaborarea 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 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). Ajustarea sistemului de premiere existent.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Diracția 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.
Asigurarea condițiilor de muncă corespunzătoare	Efectuarea instruirilor interne și externe (lista cu instruiți recomandate).
	Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între generații.
	Procurarea echipamentelor și uniformelor de protecție
	Organizarea instruirilor sistematice și planificate în securitatea muncii
	Asigurarea salariului de bază de 1650 lei pe lună conform HG299 din 23.04.14



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

MARKETING ȘI RELAȚII CU CONSUMATORII

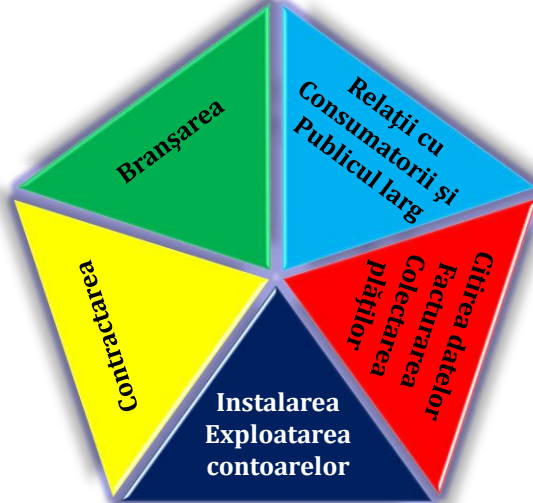


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DE MARKETING

Politică de lucru cu utilizatorii





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Perfecționarea sistemului de contorizare	Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale consumatorilor
	Achiziționarea, instalarea, exploatarea, întreținerea, reparația, înlocuirea și verificarea contoarelor din contul operatorului
Perfecționarea procedurii de branșare	Desemnarea echipei responsabile de branșare / racordare
Limitarea cazurilor de conectare neautorizată	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de branșare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și/sau de canalizare ale consumatorilor
Perfecționarea sistemului de contractare	Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu consumatorii
	Revizuirea modelului contractului de prestare a serviciilor
Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor și a creanțelor restante	Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu consumatorii
	Revizuirea modelului documentelor de plată eliberate de operator
	Integrarea programului de evidență a consumatorilor cu softul de evidență contabilă
Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg	Întocmirea planului de facturare și încasare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
	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

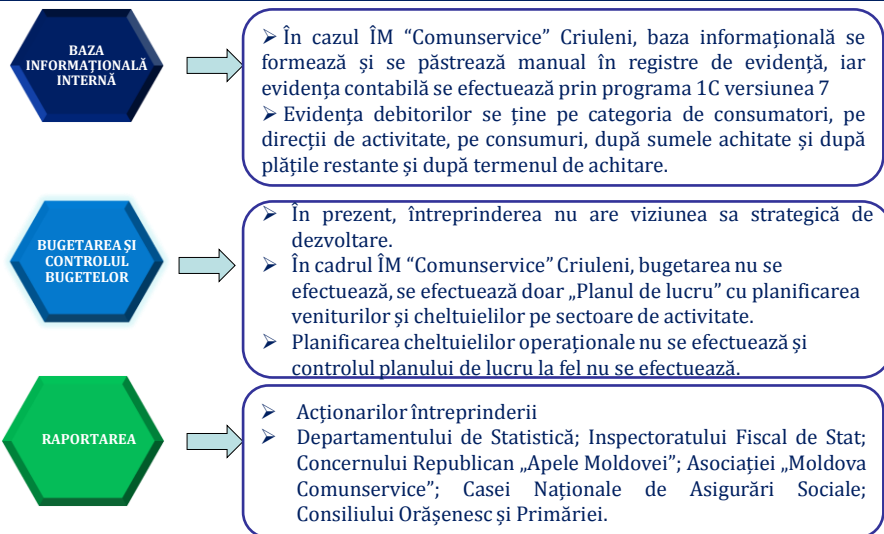
ANALIZA FINANCIARĂ



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA FINANCIARĂ





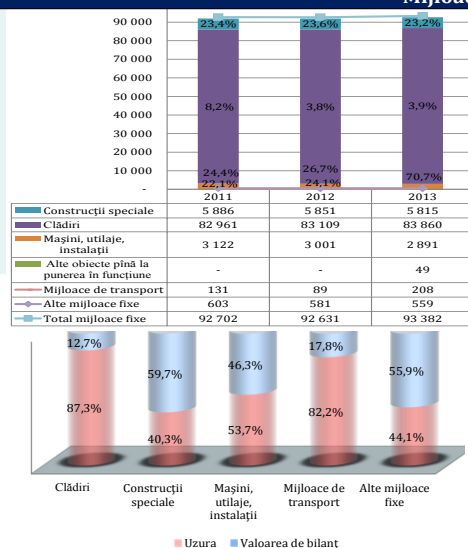
Analiza bilanțului

Bilanțul contabil	2011			2012			2013		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE									
ACTIVE PE TERM. LUNG									
-Active nemateriale									
-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	376,6	570,7	748,7	+51,5%	+98,8%		0,4%	0,6%	0,8%
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									
CAPITAL PROPRIU									
-Capital statutar	95 924,3	95 963,80	96 889,44	+0,4%	+1,0%		102,0%	101,2%	101,7%
-Rezerve provăz. de statut	895,0	1 712,25	1 165,33	+91,3%	-39,2%		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	94 558,77	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	80,0		-100,0%	-82,5%		0,5%	0,0%	0,1%
Total DATORII pe TL	456,5	80,0		-100,0%	-82,5%		0,49%	0,0%	0,08%
DATORII pe TS									
-Datorii financ. pe TS							0,0%	0,0%	0,0%
-Datorii comer. 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%

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



Mijloace fixe



- Cea mai mare pondere dețin Clădiri de 90,57% cu cel mai înalt grad de uzură de cca. 87,3% - starea învechită a acestora. La finele anului 2013 valoarea de bilanț 83 859 731 lei și include Stații de pompare, ateliere, depozite, garaje.
- 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 fntinilor arteziene, rezervoarelor și altor articole ce sunt prezentate în continuare.
- 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%.
- 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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Analiza rezultatelor financiare

	2011			2012			2013		
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Vânzări nete	3 620,9	4 328,7	4 524,8	100%	100%	100%	100%	+19,5%	+25,0%
Apă	1 520,8	1 598,7	1 543,8	42%	37%	34%	100%	+5,1%	+15,5%
Canalizare	982,0	1 089,0	1 109,3	27%	25%	25%	100%	+10,9%	+13,0%
Amenaj. terit., 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%
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%
Amenaj. terit., 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%
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%
Amenaj. terit., 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%	-	-	-
Cheltuieli generale și administrative	740,5	815,0	978,8	20%	19%	22%	100%	+10,1%	+32,2%
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%
Amenaj. terit., 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%
Profit (pierdere) net	-137,4	-80,6	-48,9	-4%	-2%	-1%	100%	-41,3%	-64,4%
Apă	-217,7	-448,5	-516,5	-6%	-10%	-11%	100%	+106,1%	+137,3%
Canalizare	104,5	-155,1	-151,9	3%	-4%	-3%	100%	-248,4%	-245,4%
Amenaj. terit., curățenie sanitară	-24,0	500,6	621,6	-1%	12%	14%	100%	-2182,2%	-2685,6%



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Analiza veniturilor apeduct și canalizare

	2011			2012			2013			2012/2011	2013/2011
APEDUCT	Persoane juridice	Volumul realizat a apei în expresie valorică și bănească pe categorii de consumatori									
		Vinzări nete, lei	204 000	174 000	144 000	-14,70%	-29,40%				
		% din vânzări apeduct	13,41%	10,88%	9,33%						
	Instituții bugetare	Volum realizat, m3	6 800 m3	5 800 m3	4 800 m3	-14,70%	-29,40%				
		% din volum apă realizată	5,11%	4,09%	3,58%						
		Vinzări nete, lei	222 000	249 000	309 000	12,20%	39,20%				
	Populația	% din vânzări apeduct	14,60%	15,58%	20,02%						
		Volum realizat, m3	7 400 m3	8 300 m3	10 300 m3	12,20%	39,20%				
		% din volum apă realizată	5,56%	5,85%	7,69%						
	Total	Vinzări nete, lei	1 094 833	1 175 691	1 090 826	7,40%	-0,40%				
% din vânzări apeduct		71,99%	73,54%	70,66%							
Volum realizat, m3		119 000 m3	127 700 m3	118 900 m3	7,30%	-0,10%					
Total	% 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	6,50%	0,60%					
	Volum de apă total extrasă, m3	262 700 m3	300 600 m3	294 900 m3	14,40%	12,30%					
Total	Pierderi, m3	129 500 m3	158 800 m3	160 900 m3	22,60%	24,20%					
	%	49,30%	52,83%	54,56%	7,20%	10,70%					
	Total vânzări apeduct, lei	1 520 833	1 598 691	1 543 826	5,10%	1,50%					
CANALIZARE	Persoane juridice	Volumul realizat a apei reziduale în expresie valorică și bănească pe categorii de consumatori									
		Vinzări nete, lei	165 000	132 000	144 000	-20,00%	-12,70%				
		% din vânzări canalizare	16,80%	12,12%	12,98%						
	Instituții bugetare	Volum apă reziduală, m3	5 500 m3	4 400 m3	4 800 m3	-20,00%	-12,70%				
		% din volum apă reziduală	54,60%	40,60%	45,10%						
		Vinzări nete, lei	516 000	639 000	630 000	23,80%	22,10%				
	Populația	% din vânzări canalizare	52,54%	58,68%	56,79%						
		Volum apă reziduală, m3	17 200 m3	21 300 m3	21 000 m3	23,80%	22,10%				
		% din volum apă reziduală	54,60%	40,60%	45,10%						
	Total	Vinzări nete, lei	301 041	317 971	335 296	5,60%	11,40%				
% din vânzări canalizare		30,65%	29,20%	30,23%							
Volum apă reziduală, m3		44 100 m3	47 300 m3	48 900 m3	7,30%	10,90%					
Total	% din volum apă reziduală	45,40%	24,70%	27,90%							
	Total volum apă reziduală, m3	66 800 m3	73 000 m3	74 700 m3	9,30%	11,80%					
	Total vânzări nete canalizare, lei	982 041	1 088 971	1 109 296	10,90%	13,00%					
Total	Total apă și canalizare, lei	2 502 874	2 687 662	2 653 122	7,40%	6,00%					

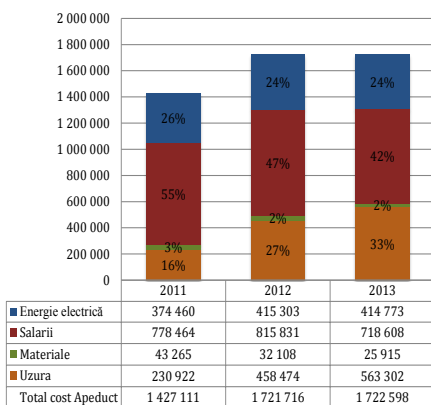
- *Veniturile din com. apei P.F. s-au diminuat cu -0,4% față de anul 2011 atîngînd în anul 2013 valoarea de 1 090,8 mii lei. volumul de apă realizat populației, s-a diminuat de la 119,0 mii m³ în 2011 la 118,9 mii m³.*
- *Veniturile de la P.I. din com. a apei s-a diminuat de la 204,0 mii lei în 2011 la 144,0 mii lei în 2013 sau cu 29,4%, iar 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 fîntînilor proprii ce scutește necesitatea aprovizionării apei de la apeduct.*
- *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.*
- *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.*



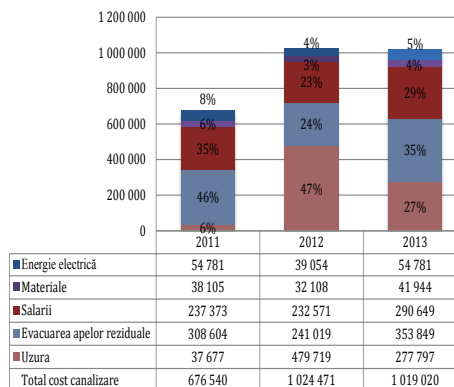
Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE și CHELTUIELILE

Structura și evoluția costului vânzărilor la apă



Structura și evoluția costului vânzărilor la serviciile de canalizare



Analiza rezultatelor financiare

COSTURILE GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE

	2011	2012	2013	Structura pe verticală			Evoluția, %	
							2012/2011	2013/2011
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 pentru donatii și alte scopuri	147,4	213,0	263,9	20%	26%	27%	+44,6%	+79,1%
privind protecția muncii de deplasare	0,5	5,5	0,0	0%	1%	0%	+1000,0%	-100,0%
alte cheltuieli	17,7	22,4	32,5	2%	3%	3%	+26,8%	+84,3%
	2,6	7,1	2,8	0%	1%	0%	+177,8%	+9,8%
	145,0	139,0	189,2	20%	17%	19%	-4,2%	+30,5%

□ Ponderea cheltuielilor general și administrative - 22% din vânzări în 2013, iar în 2011 - 20%

■ 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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Analiza indicatorilor economico-financiari

	limite	2010	2011	2012
PROFITABILITATEA				
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 vânzării		83,3%	82,4%	79,2%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		-0,1%	-0,1%	-0,1%
LICHIDITATEA				
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
VITEZA DE ROTĂȚIE				
Viteza de rotație a creanțelor	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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Analiza indicatorilor economico-financiari

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Întreprinderea elaborează anual politica de contabilitate + Evidența veniturilor și costurilor se ține pe sectoare de activitate + La calculația costului pe activitate reflectat în Raportul de Profit și Pierderi se include cheltuielile indirecte de producere pe sectoare de activitate + Deține capacități suficiente pentru atragerea resurselor externe în scopul efectuării investițiilor + Viteza de rotație a datoriilor creditoare este relativ normală + Planul de lucru pe sectoare de activitate + 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidența contabilă este efectuată parțial automatizat și este ținută manual pe suport de hârtie. - Lipsa unei strategii investiționale - Planificarea bugetară pe întreprindere nu se efectuează - Tarifele sunt învechite și nu se actualizează odată cu majorarea costurilor - Controlul planului de lucru nu se efectuează - Gestionarea ineficientă a creanțelor
<p>OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> ! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții ! Posibilități de extindere pentru conectarea gospodăriilor particulare la rețelele de apeduct și canalizare centralizată; ! Ridicarea calificării personalului, datorită instruirilor la care poate participa întreprinderea. 	<p>RISCURI / AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evoluția tarifelor este direct condiționată de factorii politici; ✓ În calitate de concurenți indirecti ÎM apar consumatorii acestora, care dispun de surse proprii de apă;



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 permise în gestiunea economică de la APL
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventarierii regulate a activelor
	Actualizarea programului 1C până la versiunea 8 cu toate ajustările necesare
Instalarea programului Client BANK	
Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori
	Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)



RESURSE FINANCIARE NECESARE IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Instruirea personalului – **6,8** mii €;
- Automatizarea proceselor de lucru – **31,9** mii €;
 - Tehnică de calcul – 2,4 mii €
 - Softuri – 3,3 mii €, *inclusiv ajustare 1C (1,5 mii €)*
 - Sistemul GIS - Geografical Information System – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **63,1** mii €
 - Manual operațional al Întreprinderii – 14,5 mii €
 - Contract de gestiune – 20 mii €
 - Altele – 25,6 mii €
- Înzestrarea locurilor de muncă cu mobilă – **5,0** mii euro;
 - 10 mese, 10 scaune, 5 mese de birou și altele



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

ARMONIZAREA LEGILAȚIEI NAȚIONALE CU DIRECTIVELE UE

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ARMONIZAȚIA LEGISLAȚIEI

Directiva 200/60/CE De stabilire a unui cadru de politică comunitară în domeniul apei	Elaborarea și aprobarea mecanismului de punere în aplicare a Legii Apelor	Trimestrul IV, 2015
Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman	Elaborarea proiectului legii privind calitatea apei potabile conform Directivei 98/83/CE	Trimestrul IV, 2016
Directiva 91/271/CEE privind tratarea apelor urbane reziduale	Inițierea evaluării situației în domeniul colectării și epurării apelor reziduale urbane și identificarea zonelor sensibile	Trimestrul III, 2015



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA CADRULUI INSTITUȚIONAL

Nivel Regional:

- Agenția de Dezvoltare Regională Centru

Nivel raional și local

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

- + Existenta unor reglementări a activității Operatorului
- + Contract colectiv de munca semnat si respectat
- Lipsa unui Contract de delegare a gestiuni dintre APL si Operator
- Neutilizarea in aprecierea eficientei managementului Operatorului din partea APL a unor indicatori de performanta
- Lipsa unui sistem de stimulare materială si morala a managementului Operatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări îmbunătățire instituționale

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA TEHNICĂ ȘI DE OPERARE



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA OPERAȚIONALĂ s-a axat pe următoarele elemente:

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



Schema de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Criuleni



Caracteristicile tehnice a sondelor arteziene care sunt gestionate de Î.M. "Comunalservice" Criuleni

Nr. d/o	Nr. pasaport	Tip pompe	Anul forării	Debitul, m3/oră			Înălțimea de pompare			
				Nominal	Efectiv	Puterea motorului, kWt	Cota absoluta a terenului, m	Adâncimea sondelei, m	Nivelul static al apei, m	efectiv
1	4151	AŢV 8x40x165	1980	10	6,0	8	20	55	10	110
2	4839	No Data								
3	830	AŢV 8x40x60	1960	48	40	26	18	59	6,5	60
4	2085	No Data								
5	2450	No Data								
6	49	No Data								
7	4389	AŢV 8x25x100	1989	24	25	11	24	60	3	100
8		No Data								
9		No Data								
10		No Data								



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Clasificarea rețelelor de distribuție după material și vîrstă

Material	Lungime (km)/ vîrsta (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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Clasificarea rețelelor de canalizare după material și vîrstă

Material	Lungime (km)/Vechime (ani)				Total (km)
	< 10	11 - 20	21 - 30	> 30	
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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – operare și mentenanță



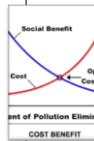
Elaborarea manualului de operare și mentenanță



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



Elaborarea Planului de reducere a pierderilor (managementul pierderilor)



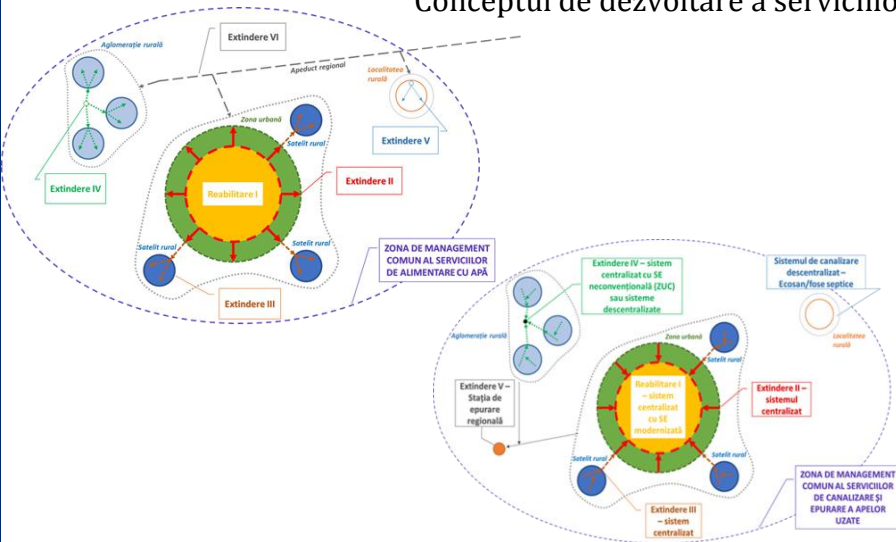
Elaborarea Planului de reducere a consumului de energie electrică (eficiență energetică)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Conceptul de dezvoltare a serviciilor





USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – aspecte regionale



Elaborarea Master Planului
privind extinderea SAAC în aria
raionului



Elaborarea Studiului de
Fezabilitate privind SAAC



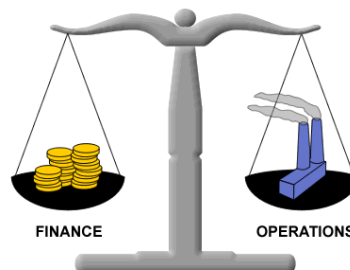
Elaboarea Planului de Investiții
în aspect regional



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

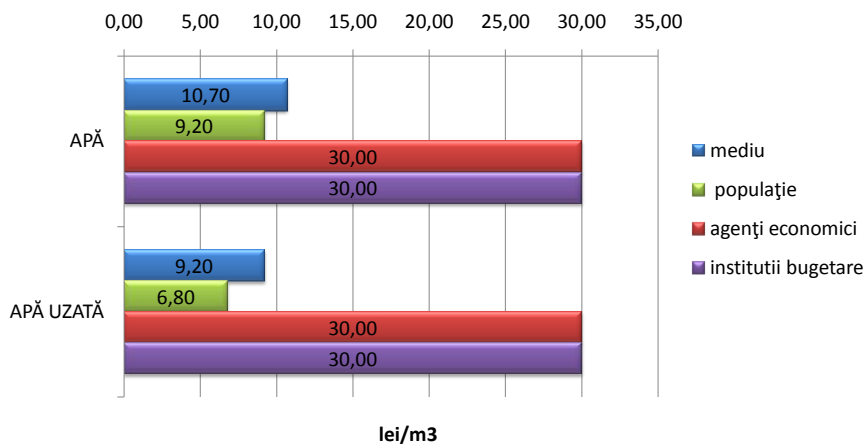
Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Politica tarifara si suportabilitatea tarifului

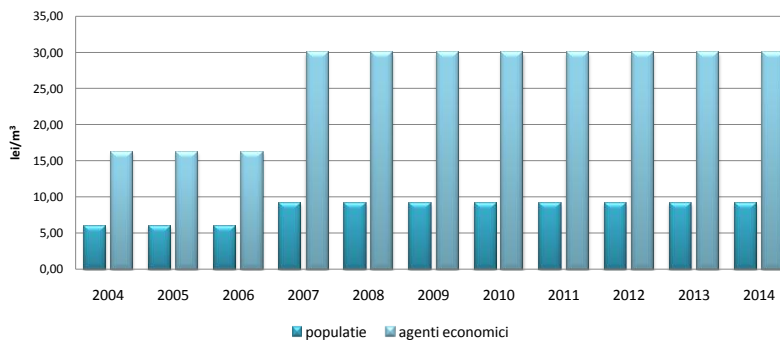




Compararea tarifelor medii cu cele diferențiate pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare

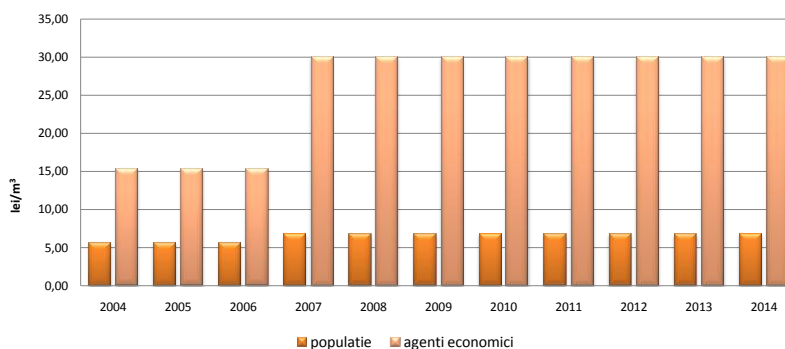


Evoluția tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă pentru populație și agenți economici

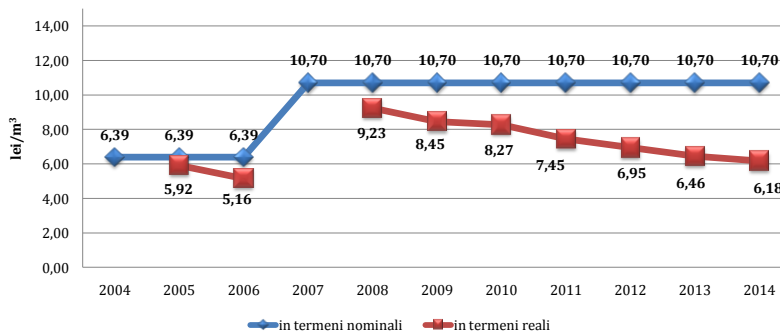




Evoluția tarifului pentru canalizare pentru populație și agenți economici

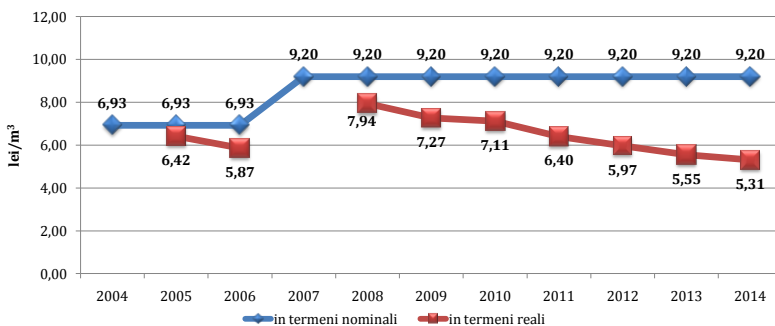


Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de alimentare cu apă în termeni nominali și reali

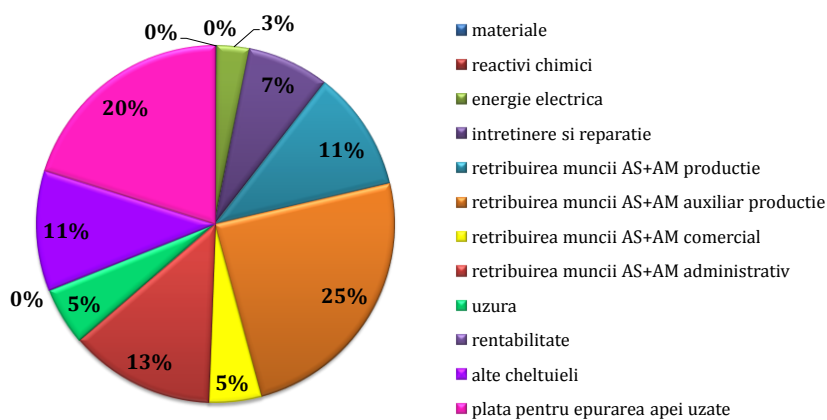




Evoluția tarifului mediu pentru serviciile de canalizare în termeni nominali și reali



Structura tarifului calculat pentru serviciile de canalizare





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

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă și canalizare	apă
Tarif aprobat apa	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%



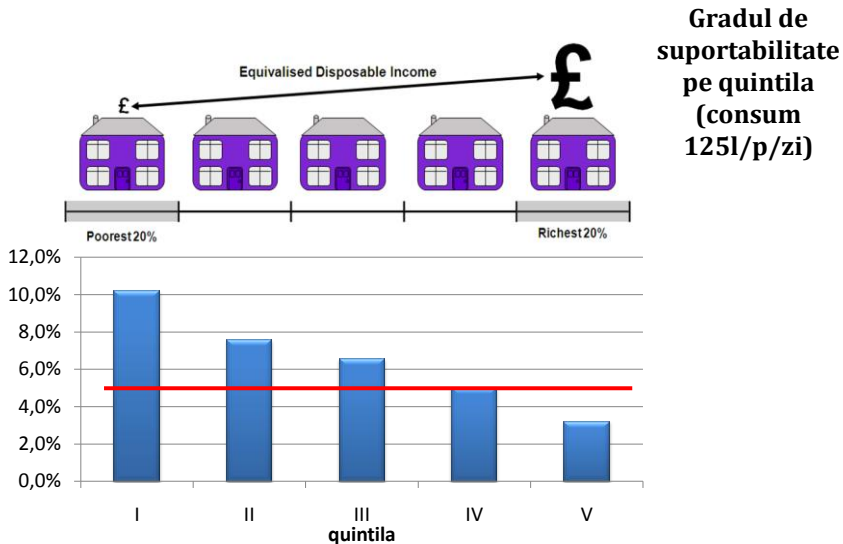
Gradul de suportabilitate a tarifului. (costuri efective, consum 125litri/pers/zi)

Denumirea indicatorului	um	apa și canalizare	apa
Costul apa	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%



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

ANALIZA SWOT: POLITICA TARIFARĂ

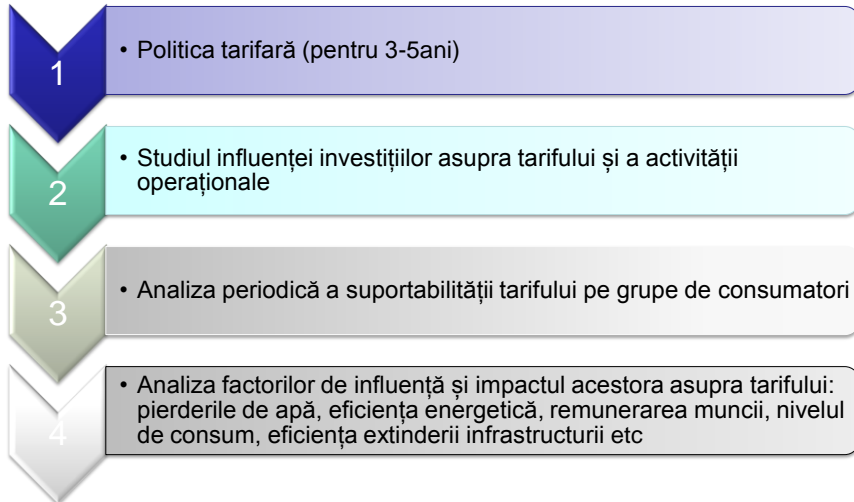
- Tarif elaborat în conformitate cu Metodologia
- Analiza pe centre de costuri
- Aprobarea tarifelor de către Consiliul Local în intervale de timp **INACCEPTABILI** de mari
- Aprobarea tarifelor se face fără să fie luată în considerație inflația
- Nu se practică îndeplinirea unor studii de suportabilitate 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 ÎMBUNĂȚIRE

- Elaborarea Master Planului raion – **195** mii euro;
- Elaborarea Studiului de fezabilitate – **300** mii euro;
- Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare – **1048,5** mii euro;
- Modernizarea și extinderea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare – **5600,1** 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