



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA DIAGNOSTIC ȘI PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ÎM “Servicii Publice Cimișlia”

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:

- ✓ Participarea activă a Fondatorului
- ✓ Formalizarea parțială a documentației interne
- ✓ Existența planului de activitate, formalizarea previziunilor
- ✓ Proiecte cu scopul atragerii surselor de finanțare

Puncte slabe:

- ✓ Lipsa unui sistem de planificare strategică formalizat (bazat pe obiective de lungă durată, și indicatori de performanță)
- ✓ Lipsa Organigramei și Regulamentelor interne pe sectoare
- ✓ Actualizarea și revizuirea planurilor de acțiuni și detalierea acestuia pe perioade concrete

RESURSE UMANE

Puncte forte:

- ✓ Ridicarea competenței angajaților prin instruire AMAC
- ✓ State de personal eficient elaborate (angajații pe sectoare, secții și categorii, specificarea salariilor de funcție și adaosurilor lunare)
- ✓ Existența fișelor de post (pentru administrație)
- ✓ Centralizarea informației cu privire la personal în baza de date a entității

Puncte slabe:

- ✓ Grad înalt de îmbătrânire a personalului
- ✓ Condiții de muncă puțin atractive
- ✓ Lipsa fișelor de post pentru muncitori
- ✓ Deficit de personal
- ✓ Sistem de motivare materială modest



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT

OPORTUNITĂȚI:

- Implementarea proiectelor investiționale preconizate
- Oportunitatea de a servi drept model de bune practici în domeniu și de completare a documentației necesare, în special în întocmirea statelor de personal

AMENINȚĂRI:

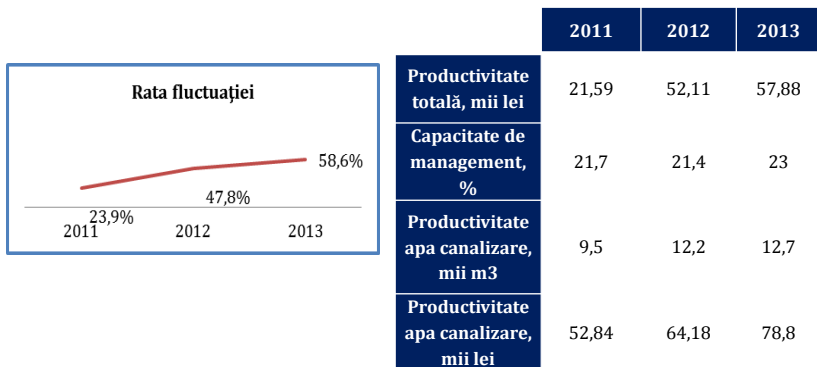
- Riscul de neacoperire cu personal
- Riscul de a nu accesa finanțare suplimentară din cauza bugetelor mari și a duratelor de îndeplinire a acțiunilor conform planului
- Lipsa specialistului principal în întreprindere – Inginer șef, duce la rigiditate în decizii
- Flexibilitatea joasă în acțiunile operative din motivul controlului excesiv din partea Fondatorului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

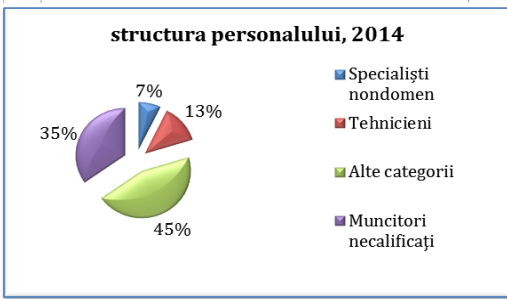
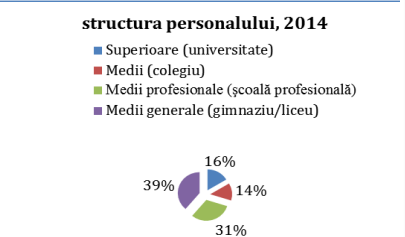
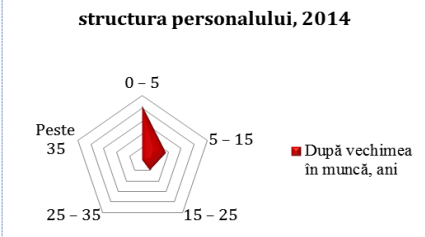
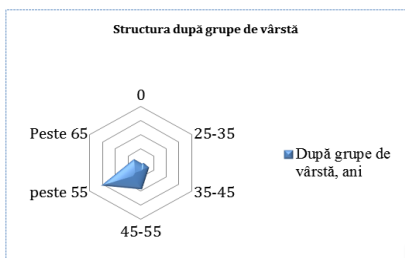
ANALIZA EFICIENȚEI și EVOLUȚIEI RESURSELOR UMANE



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

STRUCTURA RESURSELOR UMANE



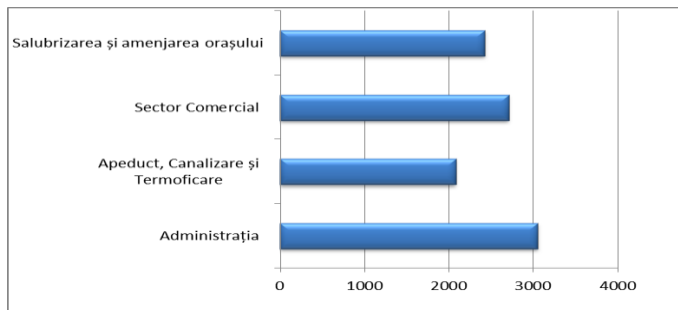


USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

REMUNERAREA

2011	2012	2013
1067	1721	2592



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Formalizarea 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 strategice), analiza eficienței investițiilor (model, exemple indicatori)
	Ajustarea structurii Statelor de personal: -actualizarea Compartimentării funcționale sau repartizării pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe; -repartizarea și delegarea funcțiilor între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora, care să reflecte structura formală și să permită ajustarea structurii informale;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Sector:	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL
Revizuirea structurii organizatorice și formalizarea proceselor interne	<p>Revizuirea compartimentării, structurii formale, elaborarea organigramei (model).</p> <p>Prezentarea organigramei tuturor angajaților. Să se indice funcțiile/posturile suplinite, funcțiile vacante.</p> <p>Propuneri pe termen lung: Șef serviciu personal; Sector realizare; Ghișeu unic (casierie, relații cu consumatorii și dispecerat); Birou tehnic și de producție; Serviciului energomecanic și metrologie.</p>
	<p>Ajustarea fișelor de post existente, 13 fișe, dintre care 11 pentru funcțiile de management și 2 pentru posturile de muncitori, ajustarea denumirilor posturilor și funcțiilor cu cele stipulate în organigramă.</p> <p>Elaborarea fișelor de post pentru restul funcțiile de producere, de deservire și personalului administrativ.</p> <p>Prezentarea Fișelor de post în fiecare secție de către Șefii de sector pentru subordonații săi.</p>
	<p>Elaborarea, aprobarea Regulamentelor interne pe toate sectoarele ÎM</p> <p>Prezentarea Regulamentelor în fiecare secție de către Șefii de sector.</p> <p>Elaborarea procedurilor interne pentru fiecare sector</p>



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Sector:	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL
Formalizarea sistemului de raportare, evidență și control	<p>Ajustarea și perfecționarea rapoartelor interne și categorizarea acestora în rapoarte economice, statistice, financiare și operaționale. (lista de rapoarte recomandate).</p>
	<p>Elaborarea Programului de raportare consolidat pe întreprindere (model).</p> <p>Perfecționarea rapoartelor economice consolidate pe întreprindere (date integrate, comparative cu anii precedenți, abaterile de la plan) (modele).</p>
	<p>Îmbunătățirea sistemului de raportare pe suport de hârtie (șabloane electronice).</p> <p>Desemnarea responsabililor pentru controlul rapoartelor interne.</p> <p>Implementarea programului sistematic de control</p>
Automatizarea sistemului informațional	<p>Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele.</p> <p>Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor:</p> <p>Automatizarea secțiilor prin sisteme intranet și internet.</p> <p>Crearea metodologiei unice de acumulare a datelor pentru raportare .</p>
	<p>Achiziționarea sistemului GIS “Geographical Information System”.</p>
	<p>Achiziționarea programului evidența personalului sau șabloane electronice.</p>
	<p>Achiziționarea programului contabil 1 C versiunea 8, conform specificului activității.</p>



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Sector:	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL
Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane	Elaborarea Strategiei de resurse umane (model).
	Elaborarea, completarea și formalizarea Politicii de personal (Politica de recrutare și selecție, instruire-dezvoltare, motivare, evaluare și atestare).
	Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală a Întreprinderii (locuri de muncă nou create, reduse) și cu necesarul de personal conform normativelor.
	Colaborarea în procesul de recrutare cu Instituțiile de învățământ specializate.
	Plasarea anunțurilor de angajare.
	Analiza eficienței resurselor umane prin elaborarea indicatorilor de eficiență, estimarea și controlul acestora (exemple de indicatori).
Elaborarea și implementarea sistemului de planificare a resurselor umane	Fortificarea culturii de leadership sau culturii firmei, sensibilizarea și instruirea conducerii întreprinderii referitor la calitățile de leader eficient.
	Formarea elementelor de cultură corporativă
	Codul de conduită a angajaților (model).
	Acțiuni de formare a echipei (teambuilding).



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Sector:	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL
Crearea sistemului de motivare bazat pe indicatori de performanță	Elaborarea indicatorilor de performanță în apă-canalizare pentru fiecare post din activitatea respectivă și desemnarea responsabililor de îndeplinirea indicatorilor (tipuri de indicatori).
	Elaborarea și aprobarea Regulamentului de salarizare și motivare a angajaților în baza indicatorilor de performanță aleși (model).
	Regulamentul de salarizare și motivare a angajaților.
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.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire

Asigurarea condițiilor de muncă corespunzătoare	Procurarea echipamentelor și uniformelor de protecție pentru muncitorii care muncesc în condiții seminocive de muncă
	Încheierea Contractului cu o companie de asigurare salariaților împotriva accidentelor de muncă
	Organizarea instruirilor sistematice și planificate în securitatea muncii
	Asigurarea salariului de bază de 1650 lei pe lună conform HG299 din 23.04.14, MO99-102/25.04.14 art.317



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 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
Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu consumatorii și publicul larg	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



Informația este formată și păstrată pe suport de hârtie.

Întreprinderea dispune de o bază de date automatizată pe un sistem contabil 1C – Contabilitate, totuși acest sistem are bazele de date învechite care nu satisfac în totalitate necesitățile operaționale ale managementului financiar. Acest sistem nu permite ținerea evidenței contabile și generarea rapoartelor detaliate cum ar fi rapoarte pe categorii de cheltuieli și consumuri, pe categorii de debitori etc.



În cadrul ÎM „Servicii Publice Cimișlia” în anul 2013 a fost întocmit Planul de activitate al ÎM „Servicii Publice Cimișlia” pentru sporirea eficienței economice pentru anii 2013-2015, aprobată de prin Decizia Consiliului or. Cimișlia și care prevede sporirea eficienței activității Întreprinderii Municipale



În cadrul ÎM „Servicii Publice Cimișlia”, bugetarea nu se efectuează și nu sunt planificate bugetele de venituri și cheltuieli necesare pentru fiecare an operațional.



Departamentului de Statistică;
Inspectoratului Fiscal de Stat;
Agenția „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	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVE									
ACTIVE PE TERM. LUNG									
Active nemateriale	6,8	1,9	0,8	100%	28,10%	11,90%	0,01%	0,00%	0,00%
Active materiale	84 236,70	83 945,20	91 923,90	100%	99,70%	109,10%	98,20%	98,30%	97,40%
Active financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
Alte active TL	-	7,9	8,6	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
Total Active Terme Lung	84 243,50	83 955,00	91 933,30	100%	99,70%	109,10%	98,20%	98,30%	97,40%
ACTIVE CURENTE									
Stocuri de materiale	175,6	130,5	1 048,60	100%	74,30%	597,10%	0,20%	0,20%	1,10%
Creanțe pe termen scurt	1 221,80	1 098,70	1 350,90	100%	89,90%	110,60%	1,40%	1,30%	1,40%
Investiții pe termen scurt	91,1	148,9	20	100%	163,40%	21,90%	0,10%	0,20%	0,02%
Mijloace bănești	40,4	38,7	61,4	100%	95,90%	152,00%	0,00%	0,05%	0,07%
Alte active curente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Active Curente	1 528,90	1 416,90	2 480,90	100%	92,70%	162,30%	1,80%	1,70%	2,60%
TOTAL ACTIVE	85 772,40	85 371,90	94 414,20	100%	99,50%	110,10%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVE									
CAPITAL PROPRIU									
Capital statutar	13 712,60	13 712,60	23 300,10	100%	100,00%	169,90%	15,99%	16,06%	24,68%
Rezerve prevăzute de statut	73 372,00	73 372,00	73 372,00	100%	100,00%	100,00%	85,50%	85,90%	77,70%
Profit nerepartizat	-2 782,70	-3 187,90	-4 143,40	100%	85,40%	51,10%	-3,20%	-3,70%	-4,40%
Capital secundar	113,8	113,8	113,8	100%	100,00%	100,00%	0,10%	0,10%	0,10%
Total Capital Propriu	84 415,80	84 010,60	92 642,60	100%	99,50%	109,70%	98,40%	98,40%	98,10%
DATORII pe TL									
Datorii financiare TL	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
Datorii TL calculate	627,1	627,1	674,7	100%	100,00%	107,60%	0,70%	0,70%	0,70%
Total DATORII pe TL	627,1	627,1	674,7	100%	100,00%	107,60%	0,70%	0,70%	0,70%
DATORII pe TS									
Datorii financiare pe TS	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
Datorii comerciale pe TS	8,5	185,1	288,2	100%	2184,20%	3400,30%	0,00%	0,20%	0,30%
Datorii pe TS calculate	721	549,1	808,6	100%	76,20%	112,20%	0,80%	0,60%	0,90%
Total Datorii pe TS	729,5	734,2	1 096,80	100%	100,60%	150,40%	0,90%	0,90%	1,20%
Total PASIVE	85 772,40	85 371,90	94 414,20	100%	99,50%	110,10%	100,00%	100,00%	100,00%

➤ Pe parcursul anilor de analiză valoarea patrimoniului întreprinderii ÎM „Servicii Publice Cimișlia” a crescut cu 8 641,8 mii. lei sau cu 10,1%.

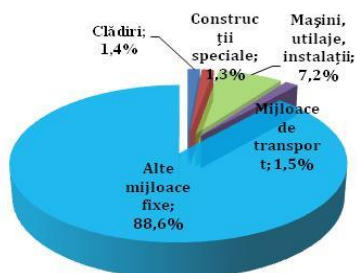
➤ Sursele de finanțare s-au majorat în anul 2013 față de anii precedenți pe seama majorării capitalului statutar cu 9 587,5 mii. lei sau cu 69,9% față de anul 2011 și a datoriilor lor pe termen scurt care au crescut cu 367,3 mii. lei o creștere față de anul 2011 cu 50,4%.



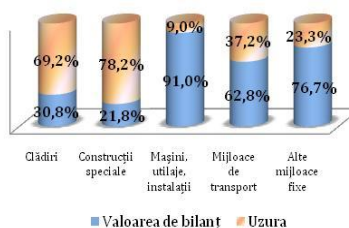
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Mijloace fixe



✓ Valoarea inițială a mijloacelor fixe la finele anului 2013 era de 120 026,6 mii lei din acestea cea mai mare pondere o aveau Alte mijloace fixe 88,6%, urmate de Mașini, utilaje și instalații 7,2% și Mijloace de transport 1,5%.



✓ Cel mai mare grad de uzură îl au Clădirile (69,2%) și Construcții speciale (78,2%);

✓ Cel mai redus grad de uzură îl au Mașinile, utilajele și instalațiile (9,0%), Alte mijloace fixe (23,3%) și Mijloacele de transport (37,2%) care dețin și cea mai mare pondere în valoarea mijloacelor fixe, respectiv au cea mai mare influență asupra situației materiale a patrimoniului



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Analiza rezultatelor financiare

	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Mii lei	Mii lei	Mii lei	Analiza pe orizontală			Analiza pe verticală		
Vânzări nete	1 489,40	3 647,50	3 762,30	100%	245%	253%	100%	100%	100%
Apă	528,3	1 216,60	1 500,20	100%	230%	284%	35%	33%	40%
Alte activități	961,1	2 430,90	2 262,10	100%	253%	235%	65%	67%	60%
Costul vânzărilor	1 619,80	3 454,60	3 535,60	100%	213%	218%	109%	95%	94%
Apă	437,9	1 048,50	1 289,60	100%	239%	294%	83%	86%	86%
Alte activități	1 179,90	2 404,10	2 244,00	100%	204%	190%	123%	99%	99%
Profitul brut	-130,3	192,9	226,7	100%	248%	274%	-9%	5%	6%
Alte venituri operaționale	722,9	405,1	348,8	100%	56%	48%	49%	11%	9%
Cheltuieli comerciale	0,3	0	0	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Cheltuieli generale și administrative	519,9	968	1 397,40	100%	186%	269%	35%	27%	37%
Alte cheltuieli operaționale	95,2	78,8	154,3	100%	83%	162%	6%	2%	4%
Profit (pierdere) din activitatea operațională	-22,9	-448,9	-976,1	100%	-1 960%	-4 261%	-2%	-12%	-26%
Rezultatul din activitatea de investiții	0	0	0				0%	0%	0%
Rezultatul din activitatea financiară	179,2	43,7	20,6	100%	24%	11%	12%	1%	1%
Rezultatul din activitatea economico-financiară	156,3	-405,2	-955,5	100%	-259%	-612%	10%	-11%	-25%
Rezultatul excepțional: profit	0	0	0				0%	0%	0%
Profit (pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	156,3	-405,2	-955,5	100%	-259%	-612%	10%	-11%	-25%
Impozit pe venit	0	0	0				0	0	0%
Profit (pierdere) net	156,3	-405,2	-955,5	100%	-259%	-612%	10%	-11%	-25%



Analiza rezultatelor financiare



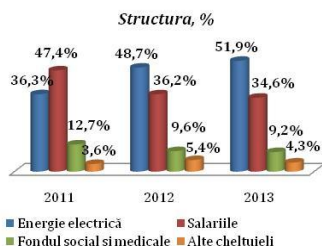
➤ Pe parcursul anilor 2011-2013 volumul apei consumate de către persoanele fizice este cu mult superior consumului înregistrat de către instituțiile publice și persoanele juridice, tot o dată consumul pe toate categoriile de clienți se află în creștere cu excepția Agenților economici la care consumul se află în ușoară descreștere în anul 2013 cu cca. 3,4 mii m3 față de anul 2012;

➤ După cum se poate observa veniturile obținute din aprovizionarea cu apă au o creștere mai mare față de creșterea volumelor de apă livrate, datorită majorării în anul 2013 a tarifelor la apă de la valoarea medie de 10 lei/m3 la 11,84 lei/m3;



Analiza rezultatelor financiare

**STRUCTURA ȘI EVOLUȚIA
COSTULUI VÂNZĂRILOR LA APĂ**



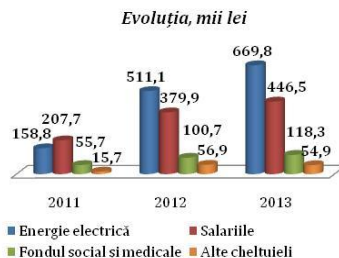
➤ Principalii factori de influență în formarea costului la apă sunt: energia electrică și salariile inclusiv, cheltuielile salariale (fondul social și medical) și alte cheltuieli (materiale, combustibili și uzura mijloacelor fixe).

➤ Putem observa că cele mai mari costuri la aprovizionarea cu apă au fost înregistrate în anul 2013, datorită faptului că în acest an au fost înregistrate și cele mai mari consumuri din partea consumatorilor casnici.

➤ Unul din cei mai importanți factori de influență asupra costurilor la apă sunt salariile ponderea cărora a scăzut de la 47,4% (207,7 mii lei) în 2011 la 34,6% (446,5 mii lei) au fost influențate de:

➤ creșterea numărului de salariați de la 10 în anul 2011 la 19 în anul 2012 și la 19 în anul 2013, angajați în activitatea de livrare a apei;

➤ majorarea salariilor lunare de la 1 730 lei/lună în anul 2011 la 1 666 lei/lună în 2012 și la 1 958 lei/lună în anul 2013.

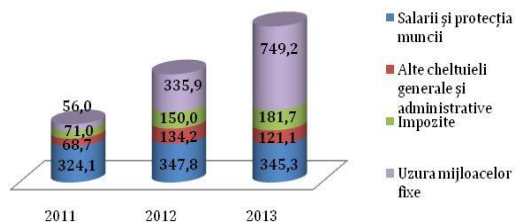




Analiza rezultatelor financiare

Cheltuielile GENERALE ȘI ADMINISTRATIVE

Evoluția, mii lei



➤ Evoluția cheltuielilor generale și administrative, înregistrează o dinamică ascendentă comparativ cu anii precedenți și cu valoarea și volumul vânzărilor.

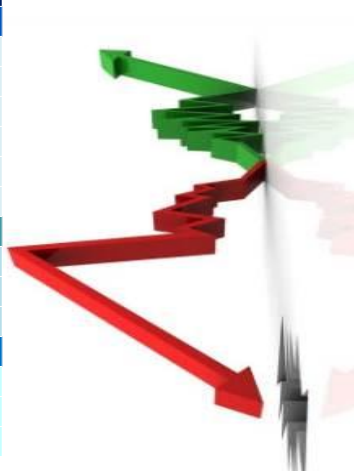
➤ Cheltuielile general-administrative au evoluat de la 35% în anul 2011, la 27% în anul 2012 și doar 37% în anul 2013 din venitul din vânzări.

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



Analiza indicatorilor economico-financieri

	limite	2011	2012	2013
PROFITABILITATEA				
Marja profitului brut (MPB)		-8,80%	5,30%	6,00%
Marja profitului din activitatea operațională (MPAO)		-1,50%	-12,30%	-25,90%
Marja profitului net (MPN)		10,50%	-11,10%	-25,90%
Marja costului vânzărilor		108,80%	94,70%	94,00%
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)		0,20%	-0,50%	-1,00%
Rentabilitatea activelor totale (ROA)		0,20%	-0,50%	-1,00%
LICHIDITATEA				
Rata lichidității curente (Current Ratio)	1,5-2,5	2,1	1,93	2,26
Rata lichidității rapide (Quick Ratio)	0,7-1,0	1,86	1,75	1,31
Rata lichidității absolute (Cach Ratio)	0,2-0,3	0,125	0,203	0,018
VITEZA DE ROTAȚIE				
Viteza de rotație a datoriilor debitoare	zile	299,41	110,25	131,06
Viteza de rotație a datoriilor creditoare	zile	1,91	19,61	29,75
Viteza de rotație a activelor	ori	0,02	0,04	0,04





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
	Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale
Îmbunătățirea sistemului contabil	Înlocuirea programului automatizat de evidență contabilă pe o versiune mai nouă (1 C vers. 8) și adoptarea acestuia la activitatea întreprinderii
	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate
	Instalarea și utilizarea programului Client BANK pentru achitarea furnizorilor și perceperea plăților
	Revizuirea corectitudinii de luare la evidență a mijloacelor fixe primite în gestiunea economică de la APL
	Stabilirea graficelor de efectuare a inventarierii regulate a activelor
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 – **33,7** mii euro;
 - Tehnică de calcul – 3,7 mii €
 - Softuri – 5,0 mii €
 - Sistemul GIS – 25 mii €
- Asistență consultativă și tehnică în perfectarea și elaborarea documentației necesare – **505,5** mii €
 - Planul general de alimentare cu apă și de canalizare (Master Plan) a raionului – 195 mii €
 - Proiect de execuție pentru construcția stației de tratare a apei brute din orizonturile acvifere – 10,5 mii €
 - Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea a raionului” – 300 mii €



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

ARMONIZAȚIA 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

ANALIZA CADRULUI INSTITUȚIONAL

Nivel Regional:

- Agenția de Dezvoltare Regională SUD

Nivel raional și local

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



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

ANALIZA SWOT: CAPACITATI INSTITUTIONALE SI LEGALE

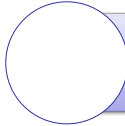
- + Existența unor reglementări a activității Operatorului
- + Contract colectiv de muncă semnat și respectat
- Lipsa unui Contract de delegare a gestiunii dintre APL și Operator
- Neutilizarea în aprecierea eficienței managementului Operatorului din partea APL a unor indicatori de performanță
- Lipsa unui sistem de stimulare materială și morală a managementului Operatorului



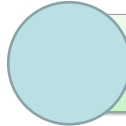
USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

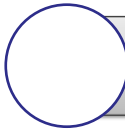
Recomandări îmbunătățire instituționale



Contract de delegare a gestiunii
semnat între Operator și Primărie



Contract colectiv de muncă actualizat și
consultat cu Fondatorul



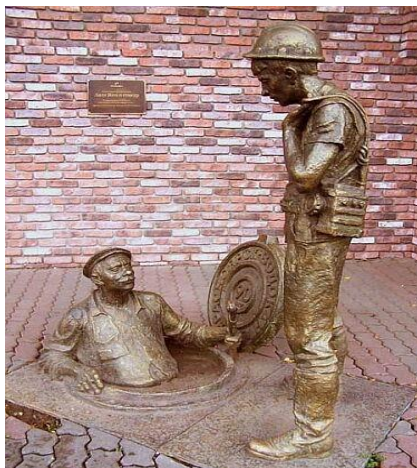
Aprobarea de către Fondator a unor
indicatori de performanță și a unui sistem de
stimulare materială a managementului
superior



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

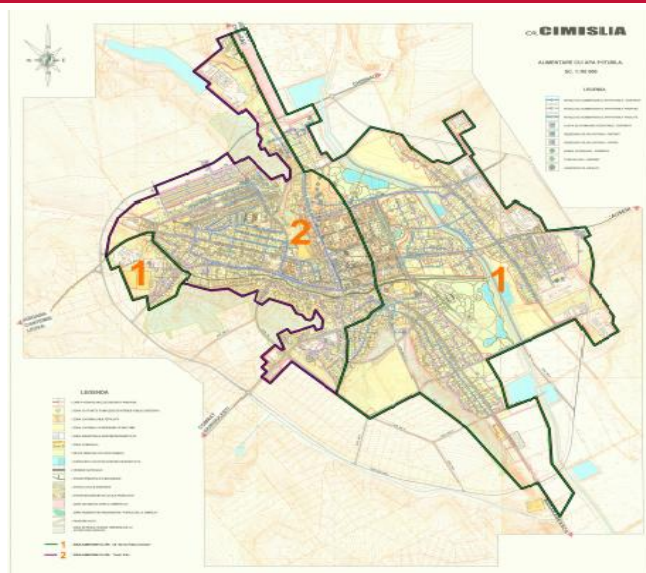
Harta orașului Cimișlia cu localitățile Bogdanovca Veche, Bogdanovca Nouă și Dimitrovca



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Repartizarea
gestiunii
sistemului de
alimentare cu
apa și de
canalizare





Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și vechime

Material	Lungime (m)/ vârsta (ani)				Total
	< 10 ani	11 - 20	21 - 30	> 30 ani	
Fonta			24929		24919
Asbociment			1264		1264
Oțel			20456		20456
HDPE		9802			9802
Total		9802	46639		56433
% din total		18%	82%		100%



Clasificarea conductelor de alimentare cu apă după material și diametre

Material	Diametru, m								Total
	≤ 63	75	90	110	160	200	250	300	
Asbociment					134	1130			1264
Fonta	721			8954	7134	4402		3708	24919
Oțel	11328	1413		2309	3458	1948			20456
HDPE	9127	675							9802
Total	21176	2080		11263	10726	7480		3708	56433
% din total	37,5	3,7		20	19	13,3		6,5	100,0



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Concluzie

- 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;
- Stabilirea unor criterii de criticitate (CC), care se for folosi pentru identificarea importanței fiecărui tronson de conducte în funcționarea sistemului de alimentare cu apă;
- Stabilirea și monitorizarea unor indicatori de performanță operațională (IP) și înțelegerea motivelor și factorilor care afectează performanța;



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

SISTEMUL de CANALIZARE

Sistemul de canalizare a orașului este devizat în 2 sectoare de operare: sectorul care este în gestiunea SRL "Făclia" și stația de epurare renovată care este transmisă în gestiune de Primărie către Î.M. Servicii Publice Cimișlia.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Stația de epurare

Flexidiblock este un tip de stație de epurare a apelor reziduale, compusă din două tancuri de activare paralele așa numitele Reactoare cu Dozare Secvențială, RDS -, dispozitiv de pre-tratare grosiera și unități de stocare a namolului. Operarea stației Flexidiblock e controlată de un calculator programabil, care optimizează funcționarea în raport de debitul apei reziduale și de caracteristicile acesteea.



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Bazin de aerare





Stația de epurare renovată are în componența sa următoarele instalații:

1. Camera de primire (recepție) – 1 buc;
2. Deznisipătoare – 2 buc;
3. Aerotancuri – 4 buc; (Un tanc este reconstruit și funcționează).
4. Lac (iaz) biologic – 3buc;
5. Stația de suflante (aerare) – 1 buc;
6. Platforme de nisip – 1;
7. Platforme de nămol – 1buc;



Analiza SWOT. Aspecte tehnice

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Servicii de alimentare cu apă și de canalizare furnizate 24/24 + Sursa de apă din orizontul acvifer poate fi supusă tratării și devie conformă cu standardele de calitate; + Debitul orizontului acvifer este suficient pentru alimentarea cu apă a orașului și a localităților limitrofe. + Capacitate de înmagazinare a apei suficientă + Micșorare a scurgerile și pierderile sin sistemul de alimentare cu apă + Stații de pompare reutilate (canalizare) + Costuri moderate cu energie pentru pomparea apelor uzate 	<ul style="list-style-type: none"> – Divizarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului în două zone de operare; – Lipsa unui Regulament de organizare și funcționare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare. – Grad înalt de uzură și eficiență scăzută a infrastructurii, echipamentelor electrice și mecanice – Pierderi de apă în sistemul de distribuție care încă depășesc standardul de performanță. – Insuficiența investițiilor în infrastructură și activitatea Întreprinderii și lipsa de fonduri pentru prevenirea și întreținerea regulată și adecvată a echipamentelor



Analiza SWOT. Aspecte tehnice

OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none">! APL deschisă pentru realizarea unor programe complexe de investiții;! Programe transfrontaliere pentru implementarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii și serviciilor;! Colaborarea cu centre specializate, fonduri naționale și internaționale (FISM, Agenția de Eficiență Energetică), ministere.	<ul style="list-style-type: none">✘ Întreprinderea nu are posibilitate de a furniza serviciile în aria întregului oraș;✘ Monitorizare și control mai aprofundat poate identifica mai mulți parametri chimici ai apei, care nu sunt conformi cu standardele moldovenești și Directivele europene;✘ Pierderi în rețea în rezultatul prelevării numărului contoarelor din clasa metrologică A, caracterizate prin cea mai înaltă marjă de eroare a măsurării.



Recomandări de îmbunătățire - Infrastructură

Înlocuirea pompelor submersibile

Înlocuirea conductelor de distribuție

Înlocuirea conductelor de aducțiune

Înlocuirea pompelor de ridicare a presiunii la SP de treapta I

Extinderea rețelelor de alimentare cu apă

Extinderea rețelelor de canalizare

Creșterea numărului de consumatori



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Recomandări de îmbunătățire – operare și mentenanță



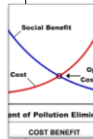
Elaborarea manualului
de operare și
mentenanță



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



Elaborarea Planului
de reducere a
pierderilor
(managementul
pierderilor)



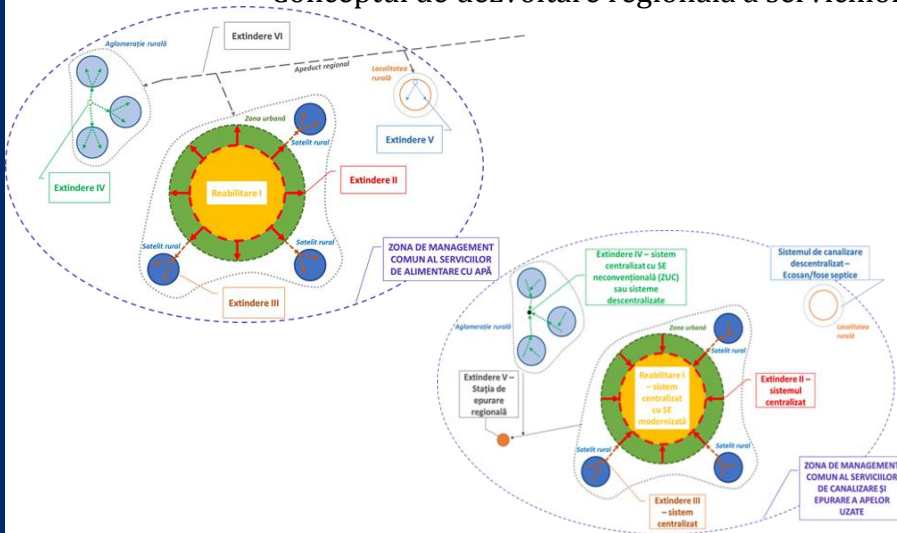
Elaborarea Planului
de reducere a
consumului de energie
electrică (eficiență
energetică)



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Conceptul de dezvoltare regională 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



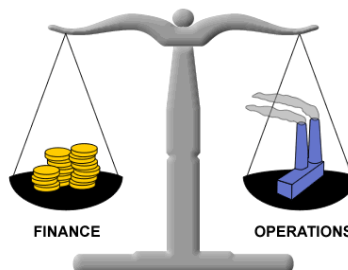
Elaboarea Planului de Investiții
în aspect regional



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Politica tarifara si suportabilitatea tarifului

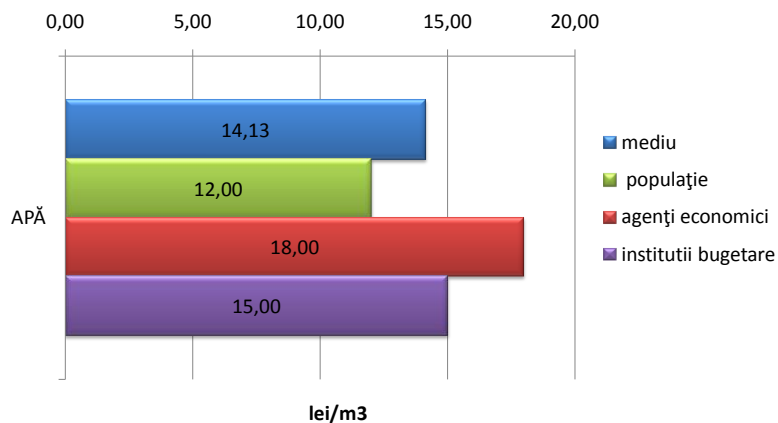




USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

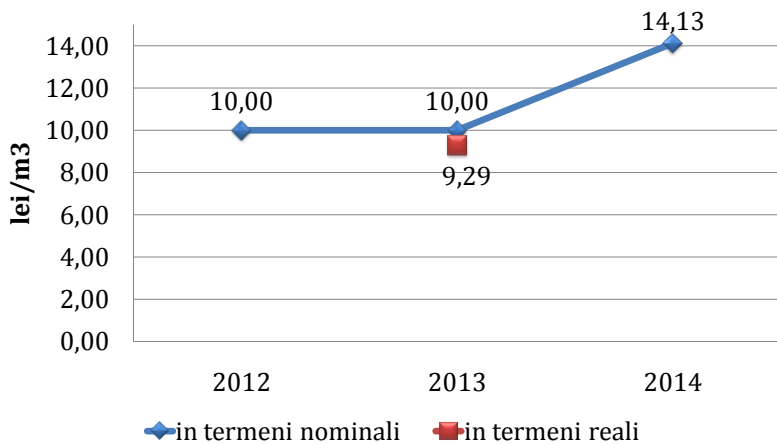
SUBVENȚIONAREA ÎNCRUCIȘATĂ A TARIFELOR aprobate în 2013



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Evoluția tarifului mediu apă aprobat în termeni reali și nominali

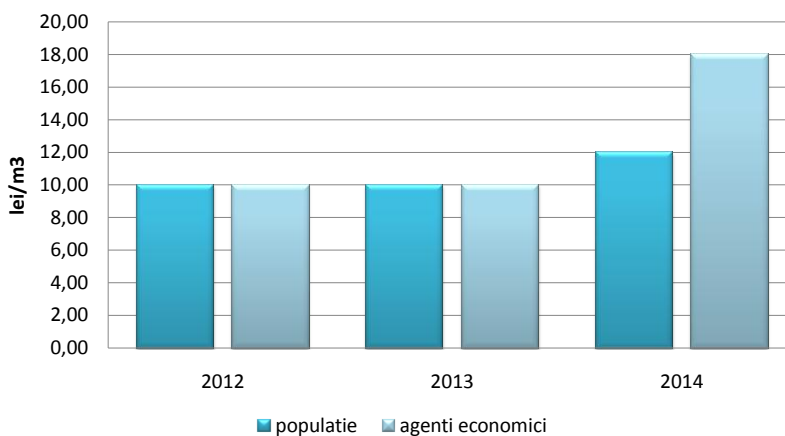




USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

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

Tariful aprobat, tariful efectiv, costul serviciilor

Denumirea indicatorului	um	2013
APĂ		
Tariful mediu efectiv	lei/m3	11,82
Tariful mediu aprobat	lei/m3	14,13
Diferenta dintre tariful efectiv și cel aprobat	lei/m3	-2,31
Tariful mediu efectiv	lei/m3	11,82
Costul	lei/m3	11,91
Acoperirea cheltuielilor de tariful efectiv		0,99



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Gradul de suportabilitate al tarifului

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	apă
Consum mediu existent	litri/pers/zi	49,8
Factura lunara medie persoana	lei	18
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat	%	0,9%
Gradul de suportabilitate consum existent, tarif aprobat (quintila I)	%	1,9%
Consum estimat	litri/pers/zi	125
Factura lunara medie persoana	lei	44,7
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (media urban)	%	2,2%
Gradul de suportabilitate consum estimat de 125 l/pers/zi, cost (quintila I urban)	%	4,6%



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Tariful pentru servicii **SRL Facليا**

Denumirea indicatorului	Unitatea de măsură	Apă	Apă uzată
Tarifal pentru populație	lei/m ³	10,00	8,40
Tarifal pentru instituții bugetare fără TVA	lei/m ³	10,00	8,40
Tarifal pentru alți consumatori fără TVA	lei/m ³	10,00	8,40
Numărul Deciziei Consiliului Orășenesc		2/20 9/10	
Data Deciziei Consiliului Orășenesc		24 martie 2011; 17 decembrie 2007	
Data de intrare în vigoare		01 aprilie 2011; 01 ianuarie 2008	



USAID
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților
Locale din Moldova

Compararea tarifului mediu aprobat și tarifului proiect pentru SRL "Făclia"

Denumirea indicatorului	UM	2014	
		apă	canalizare
Tariful mediu aprobat	lei/m ³	10,00	8,40
Tariful mediu proiect (costuri)	lei/m ³	23,18	30,87
Diferența dintre tariful aprobat și tariful proiect (cost) per mc	lei/m ³	-13,18	-22,47



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

Recomandări de îmbunătățire – Politica tarifară

- 1 • Politica tarifară (pentru 3-5ani)
- 2 • Studiul influenței investițiilor asupra tarifului și a activității operaționale
- 3 • Analiza periodică a suportabilității tarifului pe grupe de consumatori
- 4 • Analiza factorilor de influență și impactul acestora asupra tarifului: pierderile de apă, eficiența energetică, remunerarea muncii, nivelul de consum, eficiența extinderii infrastructurii etc



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 – **1 424,7**mii euro;
- Modernizarea și extinderea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare – **1 452,7** 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