

ANALIZA DIAGNOSTIC a Î.M. „Regia Apă Șoldănești” proiectul „Modernizarea serviciilor comunale în or. Șoldănești”



Beneficiari:

Biroul de Cooperare Tehnică a Germaniei din Republica Moldova

Executant:

Compania „ProConsulting” SRL
Republica Moldova, mun. Chișinău, MD -2004
str. Mitropolit Petru Movilă 23/9
tel./fax: 21-00-89

CHIȘINĂU, martie 2011

CUPRINS

| | |
|--|-----------|
| 1. ABREVIERI | 7 |
| 2. SUMAR EXECUTIV | 8 |
| 3. INTRODUCERE | 10 |
| 3.1. DESCRIEREA SCOPULUI ȘI OBIECTIVELOR PROIECTULUI DE CONSULTANȚĂ | 10 |
| 3.2. PREZENTAREA ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI” | 11 |
| 3.3. PREZENTAREA COMPANIEI ELABORATOARE | 11 |
| 3.4. METODOLOGIA | 11 |
| 4. ANALIZA ORAȘULUI ȘOLDĂNEȘTI | 13 |
| 4.1. ORGANIZAREA ADMINISTRATIV-TERITORIALĂ | 13 |
| 4.2. MEDIUL DE AFACERI ȘI CLIMATULUI INVESTIȚIONAL | 15 |
| 4.3. SITUAȚIA DEMOGRAFICĂ | 17 |
| 4.4. BUNĂSTAREA POPULAȚIEI | 17 |
| 4.5. INFRASTRUCTURA SOCIALĂ | 18 |
| 4.6. INFRASTRUCTURA FIZICĂ | 19 |
| 4.7. PERSPECTIVELE DE DEZVOLTARE ECONOMICĂ A ORAȘULUI | 20 |
| 4.8. CADRUL LEGAL ȘI ROLUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN DOMENIUL SERVICIILOR COMUNALE | 22 |
| 4.8.1. <i>Atribuțiile autorităților administrației publice centrale</i> | 23 |
| 4.8.2. <i>Atribuțiile autorităților administrației publice locale</i> | 24 |
| 4.8.3. <i>Gestionarea serviciilor publice locale de interes general</i> | 25 |
| 5. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI” | 27 |
| 5.1. STATUTUL JURIDIC ȘI DOMENIILE DE ACTIVITATE | 27 |
| 5.2. ISTORICUL ACTIVITĂȚII | 27 |
| 5.3. GENURILE PRINCIPALE DE ACTIVITATE | 27 |
| 5.3.1. <i>Servicii de apă și canalizare</i> | 28 |
| 5.3.2. <i>Serviciul colectare a deșeurilor și salubritate</i> | 29 |
| 5.3.3. <i>Activitatea de dare în arendă</i> | 29 |
| 5.4. CATEGORII DE UTILIZATORI DESERVIȚI | 30 |
| 5.5. ASPECTE JURIDICO-LEGALE | 30 |
| 6. ANALIZA DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI” | 35 |
| 6.1. MANAGEMENTUL | 35 |
| 6.1.1. <i>Management strategic</i> | 35 |
| 6.1.2. <i>Sistemul informațional și de comunicare</i> | 36 |
| 6.1.3. <i>Structura organizatorică și sistemul decizional</i> | 38 |
| 6.1.4. <i>Controlul calității</i> | 39 |
| 6.1.5. <i>Concluzii</i> | 39 |
| 6.2. DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI DE PERSONAL | 40 |
| 6.2.1. <i>Managerul șef</i> | 40 |
| 6.2.2. <i>Dimensiunea și structura personalului</i> | 41 |
| 6.2.3. <i>Responsabilitățile personalului</i> | 42 |
| 6.2.4. <i>Politici în domeniul de personal</i> | 44 |
| 6.2.5. <i>Conștientizarea și anagajamentul personalului</i> | 45 |
| 6.2.6. <i>Concluzii</i> | 49 |
| 6.3. DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI DE MARKETING | 50 |
| 6.3.1. <i>Procesul de vânzare</i> | 50 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6.3.2. | Utilizatorii serviciilor publice de alimentare cu apă, canalizare și salubritate | 52 |
| 6.3.3. | Politica de prețuri..... | 58 |
| 6.3.4. | Concluzii | 59 |
| 6.4. | INFRASTRUCTURA TEHNICĂ ȘI PROCESELE TEHNOLOGICE..... | 60 |
| 6.4.1. | Infrastructura tehnică..... | 60 |
| 6.4.1.1. | Active disponibile..... | 60 |
| 6.4.1.2. | Infrastructura sistemelor de apă, canalizare și gestionare a deșeurilor | 60 |
| 6.4.2. | Procesele activității operaționale..... | 63 |
| 6.4.2.1. | Colectarea deșeurilor | 63 |
| 6.4.2.2. | Servicii de apă și canalizare..... | 64 |
| 6.4.3. | Concluzii | 65 |
| 6.5. | ANALIZA DIAGNOSTIC FINANCIARĂ | 66 |
| 6.5.1. | Analiza structurii veniturilor..... | 66 |
| 6.5.2. | Analiza structurii costurilor..... | 69 |
| 6.5.3. | Analiza bilanțului contabil și rezultatelor financiare, fluxului de mijloace bănești | 79 |
| 6.5.4. | Analiza pe baza indicatorilor financiari | 87 |
| 6.5.5. | Analiza debitorilor și creditorilor. Analiza politicii de lucru cu debitorii și de facturare a plăților | 90 |
| 6.5.6. | Analiza metodelor de calculare a uzurii..... | 91 |
| 6.5.7. | Analiza evidenței și controlului financiar..... | 92 |
| 6.5.8. | Concluzii | 93 |
| 6.6. | ANALIZA SWOT..... | 95 |
| 7. | ANALIZA FEZABILITĂȚII PROIECTULUI | 97 |
| 7.1. | PREZENTAREA PROIECTULUI..... | 97 |
| 7.1.1. | Scopul și obiectivele proiectului..... | 97 |
| 7.1.2. | Relevanța proiectului în raport cu prioritățile regionale..... | 97 |
| 7.1.3. | Descrierea rezultatelor scontate ale implementării proiectului | 98 |
| 7.1.4. | Modalitatea de implementare a proiectului..... | 98 |
| 7.2. | PREZENTAREA INVESTIȚIEI..... | 99 |
| 7.2.1. | Prezentarea și costurile de realizare a investiției | 99 |
| 7.2.2. | Eșalonarea și graficul de implementare a activităților | 99 |
| 7.2.3. | Serviciile prestate de ÎM „Regia Apă Șoldănești” conform proiectului..... | 104 |
| 7.3. | DESCRIEREA PIEȚII DE DESFACERE A SERVICIILOR DE SALUBRITATE | 104 |
| 7.4. | PROCESUL OPERAȚIONAL A PRESTĂRII SERVICIILOR DE SALUBRITATE | 108 |
| 7.5. | POTENȚIAL TEHNIC ȘI TEHNOLOGIC | 110 |
| 7.5.1. | Necesarul de resurse tehnice..... | 110 |
| 7.5.2. | Platforme, pubele și ECO căsuțe..... | 111 |
| 7.5.3. | Cerințe privind amplasarea depozitelor..... | 112 |
| 7.6. | NECESARUL DE RESURSE UMANE | 114 |
| 7.7. | DESCRIEREA SISTEMULUI DE COMUNICARE | 115 |
| 7.8. | ANALIZA RISCURILOR | 116 |
| 7.9. | PLANUL FINANCIAR PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI | 119 |
| 7.9.1. | Prognoza cheltuielilor întreprinderii | 119 |
| 7.9.2. | Prognoza veniturilor întreprinderii din activitatea de colectare a deșeurilor | 124 |
| 7.10. | CONCLUZII PRIVIND FEZABILITATEA PROIECTULUI | 125 |
| 8. | RECOMANDĂRI ȘI IMPACTUL DE LA IMPLEMENTARE..... | 127 |
| 8.1. | MANAGEMENT STRATEGIC..... | 127 |
| 8.2. | MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE | 130 |
| 8.3. | MARKETING..... | 132 |
| 8.4. | ACTIVITĂȚILE OPERAȚIONALE | 133 |
| 8.5. | FUNCȚIUNEA FINANCIARĂ | 136 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 9. | IMPACT SOCIO-ECONOMIC ȘI DE MEDIU A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR ASUPRA REGIUNII..... | 139 |
| 10. | CONCLUZII..... | 140 |

Lista tabelelor

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabelul 1. | Localitățile implicate în proiectul „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” | 14 |
| Tabelul 2. | Lista principalilor agenți economici..... | 15 |
| Tabelul 3. | Situația demografică a orașului Șoldănești..... | 17 |
| Tabelul 4. | Infrastructura de utilități în orașul Șoldănești..... | 19 |
| Tabelul 5. | Lista proiectelor orașului Șoldănești..... | 20 |
| Tabelul 6. | Consumul de apă în orașul Șoldănești..... | 28 |
| Tabelul 7. | Numărul de clienți ai întreprinderii și volumul serviciilor prestate, 2010 | 30 |
| Tabelul 8. | Lista principalelor mijloace fixe..... | 32 |
| Tabelul 9. | Lista litigiilor pe care le-a avut anterior RAS | 33 |
| Tabelul 10. | Structura statelor de personal | 41 |
| Tabelul 11. | Funcțiile și responsabilitățile personalului ÎM „Regia Apă Șoldănești” | 42 |
| Tabelul 12. | Schema de salarizare a personalului | 44 |
| Tabelul 13. | Cererea de apă în orașul Șoldănești | 52 |
| Tabelul 14. | Repartizarea bransamentelor, 2010 | 53 |
| Tabelul 15. | Racorduri la rețeaua de canalizare, 2010 | 53 |
| Tabelul 16. | Nivelul de contorizare | 53 |
| Tabelul 17. | Tarifele pentru populație | 58 |
| Tabelul 18. | Tarife pentru agenții economici..... | 58 |
| Tabelul 19. | Rețelele de distribuție după material, lungime și vîrstă | 61 |
| Tabelul 20. | Clasificarea rețelilor de distribuție după diametre și lungime | 61 |
| Tabelul 21. | Cantitatea de deșuri colectate și transportate la gunoiștea din or. Șoldănești | 64 |
| Tabelul 22. | Cantitatea totală de deșuri generate în or. Șoldănești | 64 |
| Tabelul 23. | Repartizarea serviciilor pe sectoare geografice | 66 |
| Tabelul 24. | Repartizarea veniturilor generate pe anul 2010, lei..... | 67 |
| Tabelul 25. | Tarifele la serviciile prestate | 68 |
| Tabelul 26. | Structura cheltuielilor pe tipuri de venituri realizate..... | 70 |
| Tabelul 27. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, TOTAL | 72 |
| Tabelul 28. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, populație..... | 72 |
| Tabelul 29. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, agenți economici | 73 |
| Tabelul 30. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, total..... | 73 |
| Tabelul 31. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, populație | 73 |
| Tabelul 32. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, agenți economici..... | 74 |
| Tabelul 33. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, total..... | 74 |
| Tabelul 34. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, populație | 74 |
| Tabelul 35. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, agenți economici..... | 75 |
| Tabelul 36. | Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare solicitate cu autospeciala | 75 |
| Tabelul 37. | Numărul mediu de clienți pe fiecare serviciu în anul 2010* | 75 |
| Tabelul 38. | Clasificarea cheltuielilor totale în FIXE și VARIABILE | 76 |
| Tabelul 39. | Determinarea prețului minim pentru serviciile de alimentare cu apă | 78 |
| Tabelul 40. | Determinarea pragului de rentabilitate pentru serviciile de salubritate | 78 |
| Tabelul 41. | Determinarea pragului de rentabilitate pentru serviciile de canalizare | 79 |
| Tabelul 42. | Dinamica patrimoniului pe anii 2008-2010..... | 80 |
| Tabelul 43. | Lista principalelor mijloace fixe..... | 81 |
| Tabelul 44. | Dinamica rezultatelor financiare pe anii 2008-2010..... | 84 |
| Tabelul 45. | Fluxul mijloacelor bănești pe perioada 2009-2010..... | 86 |
| Tabelul 46. | Indicatorii de rentabilitate | 87 |
| Tabelul 47. | Ratele Lichidității | 88 |
| Tabelul 48. | Coeficienții de solvabilitate | 89 |
| Tabelul 49. | Indicatorii de gestiune, zile..... | 89 |
| Tabelul 50. | Graficul de implementare a activităților conform proiectului „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” | 100 |
| Tabelul 51. | Numărul de utilizatori ai serviciului de salubritate, estimare | 105 |
| Tabelul 52. | Clasificarea utilizatorilor serviciilor de salubritate | 106 |
| Tabelul 53. | Cantitatea de deșuri generate în cele 8 primării participante în proiect | 106 |
| Tabelul 54. | Cantitatea de deșuri animale generate în cele 8 primării participante în proiect..... | 107 |
| Tabelul 55. | Costul echipamentului necesar pentru recultivarea unui depozit de DMS, lei..... | 110 |
| Tabelul 56. | Infrastructura de suport pentru managementul deșeurilor în raionul Șoldănești | 112 |
| Tabelul 57. | Matricea riscurilor | 117 |

| | |
|---|-----|
| Tabelul 58. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în orașul Șoldănești..... | 120 |
| Tabelul 59. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Glingeni | 120 |
| Tabelul 60. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Mihuleni | 121 |
| Tabelul 61. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Olișcani..... | 121 |
| Tabelul 62. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Parcani | 122 |
| Tabelul 63. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Șestaci | 122 |
| Tabelul 64. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Șipca..... | 122 |
| Tabelul 65. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Lipcenii..... | 123 |
| Tabelul 66. Recalcularea costului serviciilor de alimentare cu apă or. Șoldănești | 123 |
| Tabelul 67. Recalcularea costului serviciilor de canalizare în or. Șoldănești..... | 124 |
| Tabelul 68. Venituri din activitatea de salubritate în anul 1 de la demararea proiectului, cu suportul primăriei, lei | 124 |
| Tabelul 69. Venituri din activitatea de salubritate în anul 1 de la demararea proiectului, fără suportul primăriei, lei | 125 |
| Tabelul 70. Planul de recomandări pentru management strategic | 127 |
| Tabelul 71. Planul de recomandări pentru managementul resurselor umane | 130 |
| Tabelul 72. Planul de acțiuni pentru instruirea personalului | 131 |
| Tabelul 73. Planul de recomandări pentru marketing | 132 |
| Tabelul 74. Planul de recomandări pentru apă canalizare | 133 |
| Tabelul 75. Planul de recomandări pentru serviciile de salubritate | 134 |
| Tabelul 76. Întreprinderi care dispun de autorizații pentru desfășurarea activităților de gestionare a deșeurilor | 135 |
| Tabelul 77. Planul de recomandări pentru funcțiunea financiară..... | 136 |

Lista figurilor

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Amplasarea administrativ-teritorială a orașului și raionului Șoldănești..... | 13 |
| Figura 2. Amplasarea localităților implicate în proiectul “Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” | 14 |
| Figura 3. Salariile nominale medii lunare ale angajaților pe domenii de activitate în anul 2007, lei | 18 |
| Figura 4. Serviciile prestate de întreprindere..... | 35 |
| Figura 5. Realizarea planificării strategice în cadrul RAS..... | 36 |
| Figura 6. Comunicarea între nivele ierarhice..... | 37 |
| Figura 7. Eficiența comunicării sarcinilor | 37 |
| Figura 8. Structura organizatorică a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” | 38 |
| Figura 9. Percepția angajaților cu privire la atribuțiile de serviciu | 43 |
| Figura 10. Se întâmplă să rămâneți peste programul normal de lucru?..... | 45 |
| Figura 11. Cât de satisfăcuți sunteți de munca pe care o efectuați? | 46 |
| Figura 12. Sunt înțelese sarcinile zilnice ale managerului | 46 |
| Figura 13. Consider că conducerea ia hotărâri corecte | 46 |
| Figura 14. Care sunt elementele care vă motivează să continuați activitatea în cadrul acestei întreprinderi?..... | 47 |
| Figura 15. Care este procentul din timpul productive petrecut rezolvând sarcinile ce v-au fost delegate? | 47 |
| Figura 16. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient? | 47 |
| Figura 17. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient? | 48 |
| Figura 18. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient? | 48 |
| Figura 19. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient? | 49 |
| Figura 20. Procesul de vânzare | 50 |
| Figura 21. Procesul de facturare..... | 51 |
| Figura 22. Tendințele de utilizare a serviciilor comunale | 54 |
| Figura 23. Percepția clienților. Calitatea serviciilor comunale..... | 55 |
| Figura 24. Percepția clienților. Ritmul de dezvoltare a infrastructurii din raionul Șoldănești..... | 55 |
| Figura 25. Percepția clienților. Tarifele aplicate de către Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” | 56 |
| Figura 26. Percepția clienților. Structura facturilor | 57 |
| Figura 27. Percepția clienților. Modul în care sunt soluționate problemele ce apar..... | 57 |
| Figura 28. Percepția clienților. Promptitudinea cu care Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” răspunde la solicitările clienților | 57 |
| Figura 29. Procesul operațional pentru prestarea serviciilor de apă și canalizare | 65 |
| Figura 30. Ponderea serviciilor în total vânzări pe anul 2010, % | 68 |
| Figura 31. Repartizarea costului vânzărilor în dependență de fiecare serviciu prestat..... | 71 |
| Figura 32. Repartizarea cheltuielilor generale și administrative în dependență de fiecare serviciu prestat..... | 71 |
| Figura 33. Dinamica principalilor indicatori financiari | 84 |
| Figura 34. Activitatea ÎM „Regia Apă Șoldănești” | 104 |
| Figura 35. Necesitatea pentru servicii de salubritate în localitățile incluse în proiect | 105 |
| Figura 36. Modalitatea de conlucrare între părți | 109 |
| Figura 37. Planificarea activității de resurse umane în cadrul RAS..... | 115 |
| Figura 38. Sistemul de comunicare | 116 |
| Figura 39. Diagrama riscurilor proiectului | 118 |
| Figura 40. Sistemul informațional propus | 129 |
| Figura 41. Procesul de instruire și pregătire profesională a personalului | 132 |

Lista Anexelor

| | |
|--|-----|
| Anexa 1. Chestionar pentru estimarea pieței de desfacere a proiectului..... | 141 |
| Anexa 2. Chestionar al nivelului de satisfacție a clienților RAS..... | 144 |
| Anexa 3. Exemplu de scrisoare de preîntâmpinare..... | 145 |
| Anexa 4. Funcționarea stațiilor de epurare | 146 |
| Anexa 5. Act de colectare a probelor de apă | 147 |
| Anexa 6. Buletin de încercări..... | 148 |
| Anexa 7. Contract de furnizare a apei potabile la consumatori casnici | 149 |
| Anexa 8. Contract de pentru prestarea servicii comunale, pers. fizice | 151 |
| Anexa 9. Contract de pentru prestarea servicii comunale, agenți economici..... | 153 |
| Anexa 10. Chestionar pentru evaluarea percepției angajaților..... | 155 |
| Anexa 11. Contract achiziții publice..... | 157 |
| Anexa 12. Repartizarea lunară a costului vânzărilor pe servicii prestate | |
| Anexa 13. Repartizarea lunară a cheltuielilor variabile pe servicii prestate | |
| Anexa 14. Bilanțul Contabil pe perioada 20082010 | |
| Anexa 15. Structura investiției proiectului | |
| Anexa 16. Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru or.Șoldănești | |
| Anexa 17. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Glingeni | |
| Anexa 18. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Mihuleni | |
| Anexa 19. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Olișcani | |
| Anexa 20. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Parcani | |
| Anexa 21. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Șestaci | |
| Anexa 22. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Șipca | |
| Anexa 23. Determinarea costului serviciilor de salubritate pe satul Lipceni | |
| Anexa 24. Determinarea costului serviciilor de alimentare cu apă pentru or. Șoldănești | |
| Anexa 25. Determinarea costului serviciilor de canalizare in or. Șoldănești | |
| Anexa 26. Calculul uzurii mijloacelor fixe utilizate in activitatea de colectare a deșeurilor | |
| Anexa 27. Calculul uzurii mijloacelor fixe utilizate in activitatea de alimentare cu apă și sericii de canalizare din or. Șoldănești | |
| Anexa 28. Calculul uzurii mijloacelor fixe administrative | |

1. ABREVIERI

ANOFM – Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă

APL – Autoritatea Publică Locală

DMS – Deșeuri Menajere Solubile

GTZ – Biroul de Cooperare Tehnică a Germaniei

ÎM – Întreprindere Municipală

PMD - proiectul pe managementul deșeurilor în cele 7 localități

RAS – Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești”

RM – Republica Moldova

SA – Societate pe Acțiuni

SC – Societate Comercială

SRL – Societate cu Răspundere Limitată

2. SUMAR EXECUTIV

Întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești”, în procesul de activitate se conduce de principiile aplicate la majoritatea întreprinderilor municipale din Republica Moldova, confruntându-se în multe cazuri cu aceleași probleme și constrângeri, atât de ordin organizatoric, cât și de ordin economico-financiar.

Scopul lucrării realizată de echipa de consultanță constă în efectuarea unei analize diagnostic complexe a activității operaționale și a serviciilor comunale prestate de către întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” în vederea elaborării recomandărilor de dezvoltare organizațională pentru întreprinderea comunală precum și evaluării necesităților de instruire și perfecționare în domeniile analizate.

Proiectul este destinat și analizei capacităților de implementare de către IM „Regia Apă Șoldănești” a proiectului „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”.

Analiza diagnostic a întreprinderii a permis identificarea potențialului întreprinderii pentru implementarea unor recomandărilor viabile la nivel managerial, operațional/tehnic, resurse umane, marketing și financiar pe termen lung.

Astfel, sistemul de gestiune al întreprinderii urmează să fie îmbunătățit la următoarele categorii:

- Perspectiva financiară – revizuirea sistemului de tarificare și de stabilire a prețurilor la serviciile prestate;
- Perspectiva utilizatori – abordarea clienților și coordonarea procesului de vânzare urmează a fi dezvoltată și eficientizată prin intermediul funcționării relațiilor cu clienții, promovarea serviciilor și sensibilizarea populației în domeniu;
- Perspectiva operațională – îmbunătățirea proceselor și procedurilor întreprinderii care vor genera calitatea serviciilor comunale prestate, elaborarea regulamentelor interne conform normelor tehnice și legislației în vigoare;
- Perspectiva organizațională și a resurselor umane – stabilirea unui management eficient al resurselor umane, inclusiv introducerea unui sistem de planificare a personalului, care prevede și necesitatea de instruire a acestora, stabilirea în scris a misiunii, valorilor și obiectivelor strategice ale RAS și promovarea acestora în cadrul companiei.

Totodată a fost elaborat recomandări pentru instruirea personalului RAS în vederea ridicării calificării și extinderea experienței acestuia. În acest context, s-a ținut cont de evaluarea percepției personalului RAS față de activitățile pe care le efectuează și așteptărilor față de instruire și perfecționare.

În urma testării fezabilității proiectului în care urmează să fie încadrată întreprinderea - „extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” – s-a constatat existența potențialului RAS de a face față cerințelor proiectului, precum și s-a identificat piața de desfacere pentru acest proiect și s-a efectuat analiza necesităților potențialilor clienți. Drept urmare, implementarea proiectului și recomandările efectuate au fost ajustate la aceste necesități.

Cu toate acestea, oportunitatea extinderii activității serviciului de salubritate este amenințată de riscul gradului înalt de uzură a mijloacelor fixe utilizate în procesul tehnologic, care nu pot fi reînnoite doar cu forțele proprii ale întreprinderii. Mai mult, cu referire la cheltuielile întreprinderii poate fi menționat faptul că acestea nu sunt corelate principiilor de gestionare eficientă a resurselor. Astfel, pentru a asigura dezvoltarea eficientă a întreprinderii în cadrul acestui proiect s-au elaborat recomandări de ajustare a prețurilor în conformitate cu cheltuielile și pragul de rentabilitate.

Drept rezultat final al analizei diagnostic, s-a determinat faptul că performanțele de management ale întreprinderii și cele legate de misiunea acesteia sunt îndeplinite în limita factorilor de succes a serviciilor comunale, iar **întreprinderea dispune de potențial înalt în vederea extinderii serviciului de salubritate conform proiectului menționat**. Concluzia respectivă se bazează pe aspectele:

- *economico – financiar* (prin care s-au determinat tarifele reale pentru serviciile comunale),
- *de resurse umane* (prin care s-a elaborat recomandările activităților de instruire a personalului),
- *de piață* (atitudinea pozitivă a populației din cele 7 sate aferente apariției serviciului de salubritate demonstrează viabilitatea extinderii acestui serviciu precum și mobilizarea tuturor părților implicate în proiect),
- *impactului scontat* (efecte benefice de ordin socio-economic și de mediu în regiune).

În final, se concluzionează, că **întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” are capacități manageriale, de personal, dar și tehnice, și poate face față recomandărilor și instruirilor propuse și pentru gestionarea eficientă a proiectului „extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”**.

Este important să se atenționeze, că eficiența implementării proiectului și recomandărilor poate fi obținută doar în cazul unei monitorizări regulate a activității întreprinderii de către conducerea acesteia, Primăria locală și în condițiile asigurării unei comunicări rezultative a tuturor părților implicate.

3. INTRODUCERE

3.1. Descrierea scopului și obiectivelor proiectului de consultanță

Scopul proiectului de consultanță constă în efectuarea unei analize diagnostic complexe a serviciilor comunale prestate de către întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” (în continuare RAS), precum și în analiza capacităților de implementare a proiectului „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”.

Realizarea proiectului de consultanță este desfășurată pentru elaborarea recomandărilor de dezvoltare organizațională pentru întreprinderea comunală precum și evaluarea necesităților de instruire și perfecționare în domeniile analizate.

Obiectivele proiectului de consultanță rezidă din scopul acestuia și se referă la:

- Analiza detaliată a managementului și structurii organizatorice a întreprinderii;
- Analiza resurselor umane, inclusiv structura personalului, analiza statelor de personal și funcțiilor în cadrul întreprinderii;
- Analiza activelor, potențialului și capacităților tehnice;
- Analiza situației comerciale în materie de utilizatori/clienti ai serviciilor apă și canalizare și serviciilor de salubritate, de furnizare a serviciilor și de politică de preț;
- Analiza situației financiare;
- Diagnosticul sistemului de management al deșeurilor și a infrastructurii de salubritate existente;
- Chestionarea populației localităților din bazinul râului Ciorna referitor la implicațiile acestora în sistemul de management al deșeurilor;
- Evaluarea viziunii și capacităților tehnice a autorităților publice locale din cele 7 sate în preajma bazinului râului Ciorna, cu privire la extinderea sistemului integrat al managementului deșeurilor.
- Evaluarea necesităților de instruire și perfecționare a personalului întreprinderii;
- Oferirea recomandărilor de remediere a disfuncționalităților.

Rezultatele scontate ale proiectului de consultanță constau în prezentarea funcționalității sistemului de management al întreprinderii „Regia Apă Șoldănești” precum și a recomandărilor de remediere a disfuncționalității întreprinderii.

De asemenea, drept rezultat al proiectului va fi prezentarea unor recomandări manageriale care să eficientizeze procesul de extindere a sistemului integrat de management al deșeurilor în orașul Șoldănești și în cele 7 sate din preajma bazinului râului Ciorna.

Beneficiile obținute ca rezultat al implementării proiectului se referă la:

- Ridicarea eficienței managementului întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”;
- Modernizarea și ridicarea calității serviciilor comunale în orașul Șoldănești;
- Satisfacerea necesităților utilizatorilor serviciilor comunale de pe piața locală;
- Îmbunătățirea imaginii companiei analizate în fața beneficiarilor locali, dar și pe plan național.

3.2. Prezentarea întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” reprezintă întreprinderea comunală care își desfășoară activitatea în orașul Șoldănești. Aceasta a fost întemeiată conform Deciziei Consiliului Orășenesc Șoldănești nr. 5-4 din 10.08.2007. Administrarea întreprinderii este efectuată de către Conducătorul acesteia, care este numit în funcție de către primarul orașului Șoldănești.

Activitatea economică și socială a întreprinderii constă în prestarea următoarelor genuri de activitate:

- captarea, epurarea și distribuția apei;
- eliminarea deșeurilor și apelor uzate;
- asanarea, salubritatea și activități similare.

De asemenea întreprinderea practică activitatea de sortare a deșeurilor, care are loc la căsuțele ECO amplasate pe teritoriul orașului Șoldănești.

3.3. Prezentarea companiei elaboratoare

Analiza diagnostic a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” în vederea generării recomandărilor pentru dezvoltarea organizațională și pentru evaluarea necesităților de instruire și perfecționare a resurselor umane a fost realizată de către compania ProConsulting SRL.

Portofoliul de produse a companiei ProConsulting se referă la:

- Consultanță în gestiunea financiară.
- Consultanță în management strategic.
- Consultanță în investiții și fundrising.
- Planificarea în afaceri.
- Traininguri și seminare.
- Evaluarea imobilelor și Asigurări.

Echipa de consultanți încadrați în elaborarea prezentului studiu:

- Palade Anatol - Manager de Proiect.
- Radov Mariana – Consultant Senior Management Strategic.
- Lungu Nicolae –Consultant Senior Management Financiar.
- Stratan Dumitru- Consultant Management Strategic.
- Țugui Iurie – Expert tehnic în Managementul Deșeurilor.
- Cojocarui Mihai – Expert tehnic în Apă și Canalizare.
- Uțică Oleg - Consultant în probleme juridice.

3.4. Metodologia

Elaborarea prezentului studiu a fost efectuată ținând cont de practicile țărilor vecine în ceea ce privește calitatea serviciilor gospodăriilor comunale. De asemenea, s-a ținut cont de metodologiile internaționale cu privire la evaluarea și generarea recomandărilor pentru sistemul integrat de management al deșeurilor. Inclusiv la colectarea informațiilor s-a luat în considerare metodologia Uniunii Europene ale anchetelor statistice pentru gestionarea deșeurilor.

Având în vedere scopul acestui proiect, metodologia aplicată corespunde tehnicilor standardizate în domeniul serviciilor de consultanță în afaceri. Diagnosticul întreprinderii a fost realizat prin

următoarele tehnici și procedee, care pot fi combinate între ele în funcție de specificul sarcinii și de etapa de lucru:

- I. *Vizite în întreprindere și examinare vizuala:* urmărește stabilirea climatului general, a stării activelor fixe, a amplasamentelor și disponibilităților de spațiu, a stării altor mijloace materiale și a resurselor umane. În procesul de evaluare s-a analizat: fluxurile tehnologice, produsele și serviciile și gradul lor de complexitate, diferențierea sub-unitaților, documentele primare utilizate, modul de lucru al personalului, etc.
- II. *Studierea documentelor puse la dispoziția evaluatorului de către conducerea administrativă a întreprinderii.* Analiza documentelor puse la dispoziție are ca scop formarea unei imagini generale asupra întreprinderii și compararea indicatorilor în evoluție sau cu indicatori ai altor întreprinderi.
- III. *Interviuri cu factorii de decizie și alți factori de execuție:* au ca scop cunoașterea factorilor de răspundere din întreprindere și a opiniilor acestora despre întreprindere, culegerea detaliilor asupra evoluției întreprinderii.
- IV. *Utilizarea chestionarelor:* chestionarele au ca scop detalierea cu date și opinii a unor aspecte aflate în discuție în cadrul interviului.
- V. *Utilizarea instrumentelor de diagnostic financiar:* aceste instrumente asigură formarea unei opinii generale prin facilitarea observării rapide a punctelor tari și slabe, a evita omisiunile și cuantificarea informațiile. ProConsulting a utilizat soft specializat de analiză financiară AltFinansi, elaborat de compania rusească AltInvest.

4. ANALIZA ORAȘULUI ȘOLDĂNEȘTI

4.1. Organizarea administrativ-teritorială

Șoldănești – oraș și centru administrativ raional a raionului Șoldănești, este amplasat în nordul republicii în valea râului Ciorna (Figura 1).

Suprafața totală a raionului este de 598 km², include 33 localități, un oraș, 22 comune și 10 sate, populația 42 216 locuitori.

Suprafața totală a orașului Șoldănești este de 6.542 ha și are o structură agrară pronunțată - 71% din suprafață o constituie terenurile cu destinație agricolă. O altă trăsătură specifică a orașului Șoldănești este ponderea mare a terenurilor fondului silvic, care ocupă 540 ha sau 9,6% din suprafața totală a localității.

Localitatea este situată pe drumul național Râbnîța - Bălți, există calea ferată care unește aceste orașe, dar la moment funcționează doar pe porțiunea Rezina - Bălți.

Orașul Șoldănești se află situat la 106 km de mun. Chișinău, 80 km de mun. Bălți, 25 km de or. Râbnîța, 20 km de or. Rezina, 37 km de orașul Florești.

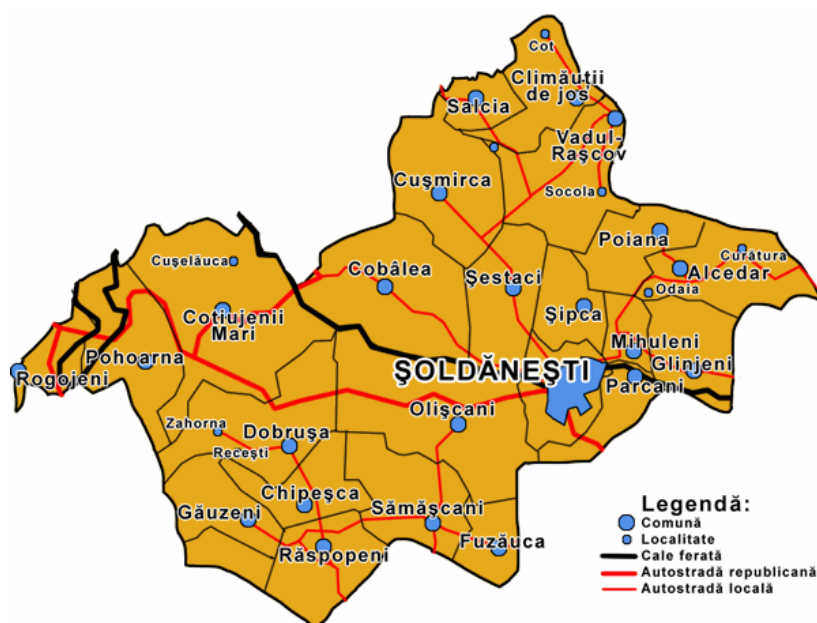
Figura 1. Amplasarea administrativ-teritorială a orașului și raionului Șoldănești.



Orașul Șoldănești are în vecinătate următoarele localități: în direcția nord la depărtarea de 3 km se află localitatea Șestaci; la depărtarea de 1 km spre nord-est se află satul Șipca; la distanța de 2 km spre sud orașul se învecinează cu satul Mihuleni și satul Parcani; de asemenea în partea sudică la depărtarea de 7 km se află satul Piscărești; în partea de nord-est orașul se mărginește cu satul Olișcani .

De menționat faptul că localitățile vecine orașului Șoldănești sunt implicate nemijlocit în proiectul „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” (Tabelul 1)

Figura 2. Amplasarea localităților implicate în proiectul “Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”.



Tabelul 1. Localitățile implicate în proiectul „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”.

| Primăria | Numărul de rezidenți | Distanța până la Poligonul din Șoldănești(km) |
|------------|----------------------|---|
| Șoldănești | 6 278 | 3 |
| Glinjeni | 1 100 | 7 |
| Mihuleni | 640 | 4 |
| Olișcani | 3 025 | 7 |
| Parcani | 871 | 4 |
| Șestaci | 1 200 | 6 |
| Șipca | 874 | 4 |
| Lipcenii | 850 | 6 |
| Total | 14 838 | - |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

4.2. Mediul de afaceri și climatul investițional

Mediul de afaceri al orașului Șoldănești

Începînd cu 2001 în localitate s-a resimțit o revitalizare, a început să se dezvolte sectorul întreprinderilor mici și mijlocii. În ultimii ani numărul întreprinderilor a crescut constant. Această creștere a fost asigurată în mare parte de sporirea numărului întreprinderilor ce activează în domeniul comerțului. În prezent în orașul Șoldănești activează circa 300 agenți economici, cea mai mare parte fiind în domeniul comerțului. Se remarcă că circa 200 din agenții economici activează în bază de patent. În oraș funcționează o piață cu statut de întreprindere municipală. Majoritatea agenților economici din domeniul comerțului arendează spații în această piață.

Un important domeniu de activitate pentru orașul Șoldănești, dar și pentru raion în întregime îl constituie silvicultura. Astfel, după numărul angajaților pe primele locuri se află Întreprinderea Silvică și o întreprindere care activează în agricultură și una cu profil comercial, dar activitatea acestora se extinde pe întreg raionul și în cadru acestora sunt angajați muncitori și din satele raionului. Întreprinderea Silvică de Stat Șoldănești produce cherestea, parchet, alte produse din lemn.

Un alt agent economic care oferă cele mai multe locuri de muncă în localitate este Fabrica de Confecții „Gemini Clothing Limited”, o companie moldo-engleză înființată în anul 2006. Direcțiile principale de activitate constau în prestarea serviciilor de industrie textilă, producția este destinată pentru export. Întreprinderea are la moment 100 angajați. Marea majoritate a persoanelor angajate sunt din satele din apropiere, populația locală nu acceptă condițiile de muncă și salariile oferite (circa 1000 lei).

Brutăria „Brodețchi” SRL, are circa 20 de angajați. Întreprinderea a fost creată în baza brutăriei vechi, s-au făcut investiții în modernizarea utilajului. La moment brutăria produce o varietate mare de produse de panificație pe care le comercializează atât în Șoldănești, cât și în diferite localități din regiune. S-a remarcat că această întreprindere intenționează să-și extindă activitățile în viitorul apropiat.

O altă întreprindere importantă din Șoldănești este „Raisa Sîrbu” SRL, specializată în comerțul cu amănuntul și fabricarea mobilei. La moment are 16 angajați.

Celelalte întreprinderi din Șoldănești au un număr mai mic de 10 angajați, majoritatea fiind afaceri de familie.

Tabelul 2. Lista principalilor agenți economici

| Denumirea | Domeniul | Forma de proprietate | Nr angajați |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------|
| Gemini Clothing Limited | Industria textilă | cu capital străin | 100 |
| Universcoop | Comerț | cooper. | 34 |
| SRL „Brodețchi” | Industria prelucrătoare | privată | 20 |
| SC „Sohtoviz” | Transport auto | privată | 14 |
| Fabrica de fermentare a tutunului | Industria prelucrătoare | privată | 20 |

| | | | |
|--------------------------|---|---------|-----|
| Regia Apă Șoldănești | Evacuarea deșeurilor, aprovizionare cu apă, salubritate | publică | 17 |
| SC „Raisa Sîrbu” | Comerț cu amănuntul, producerea mobilei | privată | 16 |
| ÎIF „Dacia Sanișcuțchi” | Construcție | privată | 8 |
| SRL „Intervizstudio” | Producerea mobilei, serviciilor de design | privată | 2 |
| ÎI „Ghenadii Vîhristiuc” | Comerț | privată | 5 |
| SRL „Sornicom” | Comerț | privată | 4 |
| ÎI „N. Hamîc” | Comerț | privată | 7 |
| SRL „Promor Tur” | Agricultură | privată | 4 |
| GȚ „Cojocari Ruslan” | Agricultură | privată | 3 |
| Întreprinderea Silvică | Silvicultură | publică | 256 |
| SRL „Moldsemporumb” | Agricultură | privată | 232 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Climatul investițional al orașului Șoldănești

Activitatea antreprenorială este relativ înaltă în oraș, raportul dintre numărul întreprinderilor per 1000 de locuitori cu vârsta aptă de muncă fiind superior mediei regionale (4,04% față de 3,58%).

Totuși, majoritatea companiilor sunt de dimensiuni mici, adică acestea nu au reușit să-și extindă producerea la o scară mai largă ca vânzări și nici să angajeze un număr mai mare de oameni.

Constrângerile infrastructurale și economice au deteriorat enorm baza impozabilă locală a orașului. Astfel, în 2008 volumul veniturilor locale, cu excepția transferurilor, per capita au fost cu circa 16,6% mai mici față de media regională (315 lei față de 378 lei). Aceasta a cauzat dependența sporită a orașului față de transferurile de la bugetul de stat, ponderea cărora în total venituri bugetare locale, în 2008, a fost de 81,2%, în timp de media regională a constituit 76,3%.

Conform sondajului efectuat de compania „Expert-Grup” în rândurile agenților economici, 6 din 10 respondenți au afirmat că nu sunt satisfăcuți de climatul de afaceri din raion și, respectiv, din oraș. În același timp, jumătate din aceștia s-au declarat parțial sau complet satisfăcuți de activitatea autorităților publice locale pentru a stimula investițiile în regiune. Aceasta se explică de faptul că percepția agenților economici asupra climatului de afaceri local a fost influențat de repercusiunile crizei economice (scăderea vânzărilor, obținerea mai anevoioasă a creditelor bancare etc.). Este remarcabil faptul că majoritatea din cei care au afirmat că sunt satisfăcuți de activitatea APL și-au motivat opțiunea prin faptul că autoritățile, pur și simplu, nu au intervenit brutal în activitatea agenților economici. Prin urmare, am putea deduce faptul că mediul de afaceri apreciază mai degrabă neimplicarea autorităților în acest domeniu decât implicarea vicioasă a acestora.

4.3. Situația demografică

Orașul Șoldănești, după numărul populației, face parte din categoria „orașelor mici”. La 1 ianuarie 2011 populația orașului număra 6 278 locuitori. Numărul total de gospodării – 2 595. Structura populației după vârstă este următoarea:

Tabelul 3. Situația demografică a orașului Șoldănești

| Populație la 1 ianuarie 2011 | Număr | Număr, total | % |
|--|--------------|--------------|------|
| 0-14 ani, bărbați | 498 | 1016 | 14,3 |
| 0-14 ani, femei | 518 | | |
| 15-61 ani, bărbați | 2 300 | 5 069 | 71,5 |
| 15-56 ani, femei | 1 961 | | |
| Total 62 ani +, bărbați și 57 ani, femei | 1 002 | 1 002 | 14,1 |
| Total | 6 278 | | |

Sursa: Biroul Național de Statistică

Per total, s-a estimat că circa 30% din populația aptă de muncă din localitate este antrenată în activitate de muncă. Numărul total al persoanelor angajate în câmpul muncii, inclusiv pe domenii de activitate, nu a fost posibil de concretizat, deoarece unitățile economice sunt în continuă restructurare și des își modifică numărul de angajați, astfel, este dificil să se ducă asemenea evidență. Un alt aspect este angajarea unui număr important de persoane din sectorul rural, și, desigur, antrenarea în procesul de lucru a persoanelor fără încheierea unui contract oficial de muncă. Angajarea informală este răspândită în unitățile economice private, se practică această formă pentru a nu plăti impozite la stat.

Problema șomajului este una deosebit de acută pentru orașul Șoldănești, dat fiind faptul că în localitate există un număr mic de întreprinderi care oferă locuri de muncă. Oficial la Oficiul Forței de Muncă sunt înregistrați circa 60 persoane. În acest context, există o disponibilitate a forței de muncă, în cazul extinderii serviciilor oferite de Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești”.

S-a estimat că localitatea dispune de forță de muncă necalificată, dar se resimte un deficit acut de specialiști în diverse domenii. Marea majoritate a specialiștilor care activau la întreprinderile din localitate au emigrat, fie în alte localități ale Republicii, fie peste hotarele țării. Salariile mici și condițiile proaste de muncă nu stimulează tinerii specialiști să revină la baștină după absolvirea studiilor superioare sau medii de specialitate.

Un alt factor negativ asupra căruia s-a atenționat este slaba pregătire a specialiștilor instruiți în instituțiile de învățământ secundar profesional (în special din Rezina). Cauzele pregătirii slabe, neconcordanța cu cerințele actuale de pe piața muncii, în special în sectorul de producere, țin în cea mai mare parte de tehnologiile, utilajele învechite (marea majoritate de pe timpurile sovietice) după care sunt instruiți viitorii muncitori calificați.

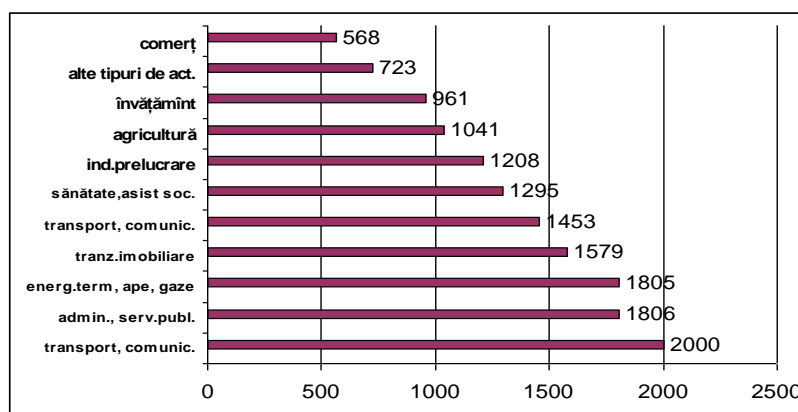
4.4. Bunăstarea populației

Sursele principale de venit ale populației au fost specificate în funcție de statutul ocupațional. Astfel, pentru o parte din populația orașului, veniturile principale le constituie salariile / veniturile de la locurile de muncă fie în sectorul public sau privat (38%). Este important segmentul populației antrenat în activități informale, câștiguri din activități ocazionale / sezoniere; activități pe cont propriu – venituri, de regulă, nedeclarate oficial (în total cumulează circa 43%).

Luând în considerație numărul mare de persoane care se află la muncă peste hotare, pentru un segment important de populație remitențele sunt principalele surse de venit, care, preponderent merg spre acoperirea necesităților gospodăriilor casnice (circa 10%). Pentru pensionari, evident, principala sursă de venit o constituie pensiile (circa 25%).

Salariile nominale lunare ale populației orașului Șoldănești, ocupate în câmpul muncii, în anul 2007 au constituit în mediu suma de 1110,69 lei. Cele mai înalte venituri le înregistrează angajații din domeniul transportului și comunicațiilor – 2000,0 lei/lună, administrație și servicii publice – 1806,0 lei/lună, industria energetică – 1805,0 lei/lună. Cele mai mici venituri le revin angajaților din domeniul comerțului – 568,0 lei/lună, învățământ – 961,0 lei/lună, agricultură – 1041 lei/lună.

Figura 3. Salariile nominale medii lunare ale angajaților pe domenii de activitate în anul 2007, lei



Sursa: Strategia de dezvoltare economico-socială a orașului Șoldănești, anul 2009-2013

4.5. Infrastructura socială

Sistemul de învățământ

În orașul Șoldănești funcționează 2 licee: unul este în gestiunea primăriei cu o capacitate 530 copii, 40 profesori.

Un alt liceu „A. Mateevici” este în gestiunea Consiliului Raional Șoldănești. Recent printr-un proiect de 6 mln. lei s-a renovat sistemul de încălzire, dar clădirea necesită reparații capitale. La liceul „Ștefan cel Mare” sunt clase de la 1-12, iar la liceul „A. Mateevici” de la 5-12. La ambele licee învață copii atât din oraș, cât și din satele învecinate. Există o școală primară în localul unei grădinițe.

Există o Școală de Muzică, care în 2011 va avea un alt sediu. În prezent aici activează circa 70 de copii, sunt mulți doritori, dar din cauza spațiului limitat nu pot fi luați mai mulți copii. Funcționează o Școală de Arte Plastice care aparține Consiliului Raional, aici sunt încadrați până la 30 de copii. Școala își desfășoară activitatea în incinta liceului Consiliului Raional.

În oraș activează 2 grădinițe. În total sunt 285 de locuri, dar sunt încadrați circa 350 de copii.

Sistemul ocrotirii sănătății

În domeniul ocrotirii sănătății își desfășoară activitatea Spitalul raional, într-un spațiu mare, dar greu de întreținut. Spitalul are circa 20 de medici.

Există un Centru al Medicilor de Familie (la fel au un spațiu mare), Centrul de medicină preventivă, Ambulanța.

În mare parte, instituțiile sunt dotate cu personal. Unele clădiri necesită reparații, dar nu sunt într-o stare deplorabilă. Toate instituțiile medicale sunt la gestiunea Consiliului Raional.

Se preconizează să se obțină fonduri pentru instalarea sistemelor de încălzire autonome la instituțiile sanitare. În oraș funcționează 3 farmacii.

4.6. Infrastructura fizică

Rețeaua de drumuri

Orașul Șoldănești dispune de o rețea de drumuri și căi de acces naționale și locale. Infrastructura drumurilor joacă un rol important în contextul perspectivelor de dezvoltare socio-economică.

Rețeaua de drumuri la nivel de raion și locale este deteriorată, necesitând reparație capitală în proporție de peste 80%. Această situație creează impedimente serioase în dezvoltarea economică a regiunii.

Orașul Șoldănești dispune de acces la transportul feroviar, acest fapt fiind un avantaj evident în comparație cu alte localități, dar această oportunitate nu este deocamdată folosită eficient în scopul dezvoltării socio-economice a localității.

Infrastructura de utilități

Tabloul infrastructurii utilităților orașului Șoldănești se prezintă în tabelul de mai jos:

Tabelul 4. Infrastructura de utilități în orașul Șoldănești

| | Existența | Nr. gospodării beneficiare | % din total gospodării | Starea |
|-------------------------------------|-----------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Conductă centralizată de apă | Da | 1 700 | 66% | 50% - bună |
| Evacuarea centralizată a deșeurilor | Da | 1 700 | 66% | nesatisfăcătoare |
| Sistem de canalizare | Da | 850 | 33% | trebuie extins și îmbunătățit |
| Gazoduct | Da | 2 450 | 95% | |
| Sistem de încălzire centralizat | Nu | | | |

Sursa: Strategia de dezvoltare economico-socială a orașului Șoldănești, anul 2009-2013

Problema salubrității se rezolvă prin 2 proiecte implementate în 2009-2010. Prin intermediul proiectului de Modernizare a sistemului de salubritate s-au construit 27 platforme selective de colectare a deșeurilor, plasarea urnelor, modernizarea serviciului, evacuarea gunoștilor stihionice, etc. Acest proiect se continuă prin finanțarea de către Biroul de Cooperare Tehnică a Germaniei. Se va extinde serviciul de colectare a deșeurilor în 7 localități din bazinul râului Ciorna.

Până în 2007 orașul nu avea stație de purificare a apelor reziduale. Apele reziduale se revărsau direct într-un râuleț artificial din centrul orașului, apoi în râulețul Ciorna, care se revărsă în Nistru. La moment funcționează 3 stații de purificare în 3 cartiere a orașului. 1/3 din oraș are acces la sistemul de canalizare și la stația de purificare. Pentru centrul orașului este proiectat un alt sistem de canalizare, se mizează că va fi finanțat din fondul ecologic. Există un contract cu o companie cehă care va pune la dispoziție gratuit o stație de purificare de 100 de m³ în 2011, ce va soluționa parțial problema de canalizare. Se înaintează noi proiecte.

În plus primăria are de pus un Proiect ce ține de aprovizionarea cu apă și canalizare, stație de purificare a or. Șoldănești în cadrul programului operațional Moldova-Ucraina-România (or. Flămânzi,

jud Botoșani și or. Sokireni din reg. Cernăuți). Este un proiect pentru 3 localități și se mizează că va fi obținută finanțare până în 2013.

La momentul actual 2/3 din oraș dispune de apă 24 din 24 de ore. Pentru cealaltă parte a orașului există proiectul tehnic expertizat în sumă de 2 mln. 800 mii. Se scontează că vor fi obținuți bani din bugetul de stat pentru anul curent.

Lungimea totală a rețelei de apă constituie 27 km, dintre care 50% are peste 30 ani, acest fapt creând riscuri evidente pentru funcționalitatea apeductului. Rețeaua de canalizare cu o lungime de 26 km este în stare deteriorată.

Gaze naturale. Orașul Șoldănești este asigurat cu gaze naturale în proporție de 63,23%, în ultimii 5 ani conectarea caselor și apartamentelor la rețeaua de gaze a avut o creștere permanentă. O problemă acută pentru oraș este asigurarea redusă a locuințelor cu energie termică. Orașul nu dispune de un sistem de încălzire centralizat, locuințele fiind deseori încălzite cu sobe plasate în interiorul apartamentelor, ceea ce menține pericol de incendiu în aceste locuințe.

Iluminarea stradală

În 2007 erau 57 felinare stradale, acum sunt peste 200, deși mai sunt cartiere unde lipsește iluminarea stradală. Se preconizează înaintarea unor proiecte pentru obținerea energiei din surse alternative – baterii solare mici.

Servicii de telecomunicații

Accesul la servicii de telecomunicații de calitate (telefonie fixă și telefonie mobilă) a sporit considerabil în ultimii 5 ani, prestatorii oferind servicii noi și diversificate (se referă la telefonie mobilă) pentru populație.

La momentul actual în oraș activează un singur prestator de servicii de telefonie fixă – S.A. „Moldtelecom”. De asemenea în localitate activează câțiva operatori de telefonie mobilă (Orange, Moldcell, Unite – din luna martie 2007), care oferă populației o gamă variată de servicii de telefonie mobilă.

4.7. Perspectivile de dezvoltare economică a orașului

Pe parcursul ultimilor ani APL Șoldănești a reușit să implementeze un șir de proiecte menite să reabiliteze infrastructura locală, care a fost grav afectată în perioada crizei profunde.

Tabelul 5. Lista proiectelor orașului Șoldănești

| Denumirea | Stadiul proiectului | Obiectivele principale | Remarcă |
|---|-----------------------|---|----------------------------|
| Modernizarea Serviciului de Salubritate | Finalizat (2009-2010) | Instalarea platformelor de colectare a deșeurilor; Construirea a 3 căsuțe ECO; Modernizarea Serviciului; Evacuarea gunoștilor neautorizate | 1,4 mln lei (PNUD-600 mii) |
| Crearea Serviciului de Asistență Socială în cadrul primăriei | Finalizat | Crearea centrului și o unei săli de traininguri Dotarea cu echipament Servicii de consultanță juridică în domeniul violenței domestice și traficului de ființe umane Organizarea unor seminare | PNUD + UNEFPE |
| Transparența și Anticorupția | În proces | Crearea paginii web Oferirea informațiilor cetățenilor | PNUD |

| | | | |
|--|------------------|---|---|
| Dotarea fântânilor artezane | Finalizat | Crearea fântânilor moderne Apă calitativă pentru cetățeni | PNUD |
| Dotarea primăriei cu echipament | | Procurarea unui computer, etc. | PNUD 35 mii lei |
| Instalarea unui turn de apă | Finalizat | Instalarea unui turn de apă | Bugetul de stat |
| Repararea grădiniței de copii | Finalizat | Repararea unor săli a grădiniței de copii pentru preșcolari Schimbarea ușilor și ferestrelor Repararea sistemului de aprovizionare cu apă și canalizare | Bugetul de stat |
| Spre o copilărie fericită | Finalizat | Dotarea grădiniței cu teren de joacă, jucării pentru copii Organizarea seminarelor pentru părinți | Corpul Păcii + Primăria Circa 40 mii lei |
| Amenajarea cabinetului medical din cadrul liceului „Mateevici” | Finalizat | Crearea izolatorului Dotarea cabinetului cu echipament | CRS + Primăria+Comitetul părintesc |
| Instalarea ferestrelor la liceul „Ștefan cel Mare” | Finalizat | Instalarea ferestrelor | Bugetul de stat 230 mii lei |
| Repararea turnului de apă | Finalizat | Repararea turnului de apă | Bugetul de stat 100 mii lei |
| Canalizarea | Finalizat | Renovarea a 3 stații de purificare | 3,9mln lei Bugetul de stat + Fondul ecologic |
| Repararea a 2 fântâni | Finalizat (2008) | Repararea a 2 fântâni | Fondul ecologic 84 mii lei |

Sursa: Autoritatea Publică Locală

Astfel, prin implementarea diferitor proiecte și crearea condițiilor de dezvoltare se mizează pe sporirea atractivității orașului față de potențialii investitori, dar și stoparea declinului demografic și fluxului migratoriu.

Următoarele perspective de dezvoltare ale orașului sunt prezentate în conformitate cu Strategia de dezvoltare economică socială a orașului Șoldănești pe perioada 2009 - 2013.

Pentru orașul Șoldănești este o oportunitate **revitalizarea sectorului agricol** și a industriei prelucrătoare a produselor agricole. În prezent, în oraș nu sunt întreprinderi de prelucrare a produselor agricole. În regiune există potențial pentru dezvoltarea acestui sector, inclusiv și a prelucrării laptelui. De asemenea în localitate sunt localități libere pentru amplasarea întreprinderilor de prelucrare. Sunt necesare investiții considerabile în aceste sectoare, fiind foarte importante pentru economia orașului. Se mizează pe deschiderea unor sere pentru cultivarea produselor și amplasarea unor depozite de stocare a materiei prime, care ar putea fi ulterior exportată. Aceasta ar deschide noi locuri de muncă pentru populația locală.

Spre deosebire de alte centre raionale din regiune, or. Șoldănești dispune de acces la calea ferată, care în perspectivă poate oferi **oportunități de transportare a resurselor** naturale și mărfurilor de tonaj mare.

În orașul Șoldănești în baza resurselor naturale existente în regiune ar putea fi atrase **investiții în industria forestieră și industria materialelor de construcție**. Deși pe parcursul ultimilor ani au apărut câteva întreprinderi specializate în confecționarea mobilei și materialelor de construcție, serviciile sunt într-o stare incipientă de dezvoltare în privința volumelor și tehnologiilor. Se remarcă în acest context SRL „Intervizstudio” și SC „Raisa Sîrbu” care intenționează să-și extindă afacerile, să mărească numărul de angajați. Problemele cu care se confruntă la moment aceste întreprinderi țin de lipsa muncitorilor calificați în acest domeniu.

Datorită procesului organizat de colectare a deșeurilor, pentru orașul Șoldănești este potențial de dezvoltare a **sistem de separare și reciclare a deșeurilor** în cadrul ÎM „Regia Apă și Salubritate”. În interiorul fostei cazangerii a orașului, s-ar putea instala o linie de sortare a deșeurilor, iar ulterior în parteneriat cu un investitor și o linie de reciclare. Aceasta ar oferi locuri de muncă, în special pentru segmentul de populație care nu dispune de calificare și ar spori nivelul veniturilor acestora.

Deși în orașul Șoldănești nu există obiecte turistice importante (cu excepția Casei Boierești care la moment servește drept casă de creație) și monumente ale naturii care pot servi ca obiective de atracție turistică deosebită, localitatea se află în proximitatea unor astfel de obiecte și monumente. Astfel, la nivel regional descoperim un **potențial turistic**, care fiind valorificat ar putea oferi oportunități suplimentare pentru dezvoltarea economică a orașului: noi obiecte de infrastructură, lărgirea gamei de servicii, comerț etc. În Șoldănești ar putea fi creat un centru de pelerinaj pentru vizitatorii destinațiilor turistice proximale. Monumentele naturii aflate în aria geografică proximă sunt: arborele secular „Stejarul lui Ștefan cel Mare” situat în com. Cobîlnea (sectorul Șoldănești), care are vârsta de peste 500 de ani; rezervațiile peisagistice Saharna și Țîpova (Rezina), care fac parte din categoria ariilor naturale protejate datorită diversității peisajelor turistice; unul dintre monumentele reprezentative ale naturii de origine botanică, ce cuprinde sectoare prețioase de vegetație forestieră este amplasat în com. Haraba (din preajma or. Râbnița).

În general, dezvoltarea economică a orașului Șoldănești este strâns dependentă de **cooperarea cu alte localități din regiune**. Aceasta se referă în primul rând la elaborarea strategiilor de dezvoltare regională, care trebuie să se bazeze pe valorificarea eficientă a resurselor umane, naturale, infrastructura regională, precum și pe accesarea complexă și consecventă a investițiilor și fondurilor externe. Aceste resurse trebuie orientate spre dezvoltarea și perfecționarea factorului uman, modernizarea infrastructurii, dezvoltarea businessului mic și mijlociu, și ca finalitate – crearea unei economii competitive locale.

În rezumat, planul strategic pentru anii 2009-2014 se prezintă sub forma următoarelor **obiective strategice**:

- Sector asociativ dezvoltat, implicat activ în dezvoltarea socio-economică a comunității;
- Industrie de prelucrare a produselor agricole dezvoltată și infrastructură comercială modernizată;
- Infrastructură fizică modernă și durabilă, bazată pe tehnologii avansate, ce oferă acces liber cetățenilor la servicii de calitate la infrastructură fizică;
- Programe educaționale de mediu dezvoltate, resurse locale gestionate eficient pentru fabricarea produselor cu valoare adăugată sporită, fără impact negativ asupra mediului;
- Infrastructură turistică atractivă, bazată pe servicii de calitate, tradiții culturale și produse autohtone.

4.8. Cadrul legal și rolul administrației publice în domeniul serviciilor comunale

Serviciile publice prezintă un domeniu prioritar de activitate al administrației publice prin faptul că ele au un impact social deosebit, asigurând realizarea unei varietăți considerabile de cerințe sociale ale populației. Atât administrația publică centrală, cât și administrația publică locală își realizează sarcinile prin serviciile publice pe care le înființează pentru a satisface continuu și în mod ritmic interesele generale a populației. Nevoile sociale de primă importanță ale populației sunt satisfăcute prin servicii publice organizate la nivelul unității administrativ-teritoriale care constituie categoria de servicii publice edilitar-comunale. Legea privind serviciile publice de gospodărie comunală, nr. 1402/2002, stabilește principiile generale de organizare și funcționare a acestora, competența autorităților administrației publice centrale și autorităților administrației publice locale în această materie, raporturile dintre aceste autorități, precum, și raporturile dintre autoritățile administrației publice locale, operatori și consumatori. Aceste prevederi sunt deopotrivă valabile și pentru alte servicii publice

locale de interes general pentru colectivitate. Serviciile publice de gospodărie comunală, de regulă, se organizează la nivel local, deoarece ele satisfac nevoile sociale ale populației dintr-o colectivitate locală.

În organizarea și prestarea serviciilor publice de interes general legislația în vigoare delimitează competențele autorităților administrației publice centrale și cele a autorităților administrației publice locale.

4.8.1. Atribuțiile autorităților administrației publice centrale

Legea privind serviciile publice de gospodărie comunală, nr. 1402/2002, atribuie un rol important organelor administrației publice centrale de specialitate, inclusiv Guvernului, ca organ central al administrației publice, în asigurarea continuității și bune funcționări a serviciilor publice. Conform art. 96 din Constituția Republicii Moldova, Guvernul asigură realizarea politicii interne și externe a statului și exercită conducerea generală a administrației publice. Organele administrației publice centrale de specialitate având competență specială sunt responsabile de domeniul său de activitate.

Astfel, Guvernul asigură realizarea politicii generale a statului în domeniul gospodăriei comunale, în concordanță cu programul de guvernare și cu obiectivele strategiei dezvoltării social-economice a țării. Guvernul prin realizarea politicii generale a statului cu servicii publice în domeniul gospodăriei comunale, are sarcina de a crea un cadru normativ care ar reglementa activitățile din domeniul dat. Intervenția guvernului în acest domeniu are un caracter de reglementare prin adoptarea unor norme și regulamente pentru a ține la control situația din această sferă și de a interveni în caz de necesitate la nivel central sau la nivel local, după caz. Activitatea Guvernului în acest domeniu este realizată în conformitate cu Programul său de activitate, aprobat de Parlament și cu programele și strategiile naționale (SCERS, programul „Satul Moldovenesc” etc.), Concepției salubrității localităților din Republica Moldova (HG nr. 486 din 02.05.2007), etc.).

În programul său de activitate „Modernizarea țării-bunăstarea poporului” Guvernul a stabilit obiectivele principale în domeniul organizării serviciilor publice locale:

- stimularea procesului de organizare a serviciilor publice locale, inclusiv a celor cu caracter edilitar-gospodăresc, și implicarea mai activă a sectorului privat în diversificarea și dezvoltarea acestora;
- organizarea serviciilor publice în funcție de necesitățile populației și posibilitățile financiare ale unităților administrativ-teritoriale;
- sporirea responsabilității autorităților administrației publice locale pentru stabilirea standardelor de calitate la prestarea serviciilor publice, ameliorarea și simplificarea condițiilor locale în desfășurarea activității de întreprinzător, folosirea rațională a bunurilor și mijloacelor financiare la organizarea și prestarea serviciilor publice.

Guvernul, prin intermediul autorităților administrative centrale (ministere, agenții, servicii birouri) sprijină autoritățile administrației publice locale în ceea ce privește înființarea, dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor publice de gospodărie comunală, precum și dezvoltarea infrastructurii din acest domeniu.

4.8.2. Atribuțiile autorităților administrației publice locale

Prin aplicarea principiilor autonomiei locale și subsidiarității, care sunt fixate în Carta Europeană a autonomiei locale, care prevede că exercițiul responsabilităților publice trebuie, într-o manieră generală, să revină de preferință acelor autorități care sunt cele mai apropiate de cetățeni. Din punct de vedere administrativ serviciile publice de gospodărie comunală sunt de interes local, și în conformitate cu legislația în vigoare se organizează și se conduc de către autoritățile administrației publice locale.

Potrivit articolului 80 din Legea privind administrația publică locală, nr. 123/2006, serviciile publice locale se organizează de către consiliul local, la propunerea primarului, în principalele domenii de activitate, potrivit specificului și necesităților locale, în limita mijloacelor financiare de care dispune. Autoritățile administrației publice locale (deliberativă și executivă) au competența exclusivă privind înființarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și controlul funcționării serviciilor publice de gospodărie comunală, precum și crearea, administrarea și exploatarea bunurilor proprietate publică din infrastructura edilitară a unităților administrativ-teritoriale respective.

Responsabilitățile autorităților administrației publice locale în domeniul protecție mediului sunt foarte mari și ambițioase inclusiv pentru gestionarea deșeurilor. La acest compartiment APL în comun cu autoritățile pentru mediu și pentru sănătate sînt obligate (art. 69) al Legii nr. 1515-XII din 16.06.93 privind protecția mediului înconjurător:

- “să admită depozitarea deșeurilor de orice fel - menajere, industriale, de construcții, agricole”, etc. numai “în perimetre special amenajate”, concomitent “avîndu-se în vedere protecția apelor de suprafață și freatice, a așezărilor umane, a zonelor de interes turistic și peisagistic, precum și recultivarea depozitelor după epuizarea capacităților” de depozitare a deșeurilor;
- “să stabilească limitele anuale de depozitare a deșeurilor pe teritoriul” localității administrate, să supravegheze respectarea regimului perimetrelor de depozitare și a standardelor tehnice de păstrare, prelucrare, ardere, înhumare a deșeurilor;

Respectarea acestor obligațiuni impune prezența resurselor umane și mai cu seamă a celor financiare, de asemenea se solicită conștientizarea populației în vederea necesității de colectare separată a deșeurilor și eliminarea acestora doar în “perimetre amenajate”. Cu toate că în majoritatea localităților sunt atribuite terenuri pentru depozite de DMS, din lipsa transportului specializat sau din nedorința populației de a achita aceste servicii, deșeurile sunt aruncate la întâmplare.

Conform Legii nr. 1347 din 09.10.97 privind deșeurile de protecție și menajere autorităților administrației publice locale privind gestionarea deșeurilor dețin următoarele competențe:

- Efectuează coordonarea și reglementarea economico – organizatorică a acțiunilor persoanelor fizice și juridice, aflate pe teritoriile din subordine, în domeniul gestionării deșeurilor în vederea depistării și reintroducerii lor maximale în circuitul economic;
- Adoptă, de comun acord cu autoritățile teritoriale pentru protecția mediului și pentru sănătate, deciziile privind afectarea terenurilor pentru depozitarea deșeurilor și construcția (extinderea) obiectivelor destinate prelucrării și neutralizării acestora, efectuează controlul asupra distrugerii deșeurilor și reparării prejudiciului cauzate mediului de către deșeurile de producție și menajere;
- Efectuează comasarea mijloacelor bănești ale persoanelor fizice și juridice, situate pe teritoriile din subordine, a fondurilor ecologice extrabugetare și a bugetele locale pentru finanțarea

construcției obiectivelor noi, extinderea și reconstrucția obiectivelor existente de prelucrare, neutralizare și distrugere a deșeurilor;

- Efectuează evidența sistematică a formării, depozitării și prelucrării deșeurilor pe teritoriul din subordine;
- Organizează colectarea și evacuarea deșeurilor menajere, precum și a celor ce aparțin micilor producători, afectează locurile pentru depozitarea lor;
- Întocmesc și țin registrele locurilor de depozitare a deșeurilor;
- Iau măsurile necesare pentru lichidarea gunoiștilor neautorizate și necontrolate;
- Informează populația despre situația privind depozitarea, păstrarea și prelucrarea deșeurilor în localitatea, zona respectivă, antrenând-o la colectarea deșeurilor inofensive și a materiilor prime secundare.

Prin urmare a celor menționate este evident că rolul principal în administrarea deșeurilor la nivel local, conform legislației naționale din domeniul protecției mediului le revine autorităților administrației publice locale, iar rezultatele depind în mare măsură de capacitatea acestora de a organiza acest lucru și modalitatea de implicarea a agenților economici și societatea civilă în acumularea resurselor financiare.

4.8.3. Gestionarea serviciilor publice locale de interes general

Legislația în domeniul serviciilor publice de gospodărie comunală (art. 10 din Legea nr. 1402/2002) prevede că ele sunt furnizate/ prestate de operatori specializați (întreprinderi municipale și individuale, societăți pe acțiuni, în comandită, societăți cu răspundere limitată, întreprinderi cu alte forme juridice de organizare), care pot fi:

- a) compartimente de specialitate ale autorităților administrației publice locale;
- b) agenți economici, indiferent de forma juridică de organizare.

Astfel, calitatea de operator o pot avea atât structurile organizaționale din sectorul public, cât și din sectorul privat.

Potrivit art. 17 din Legea nr. 1402/2002 gestiunea serviciilor publice de gospodărie comunală se organizează prin:

- a) gestiune directă;
- b) gestiune indirectă sau concesiune.

Autoritățile administrației publice locale sunt obligate să asigure forma de gestiune a serviciilor publice locale de interes general (gestiune directă sau gestiune delegată) cea mai optimă în temeiul criteriilor de competitivitate și eficiență managerială și să promoveze reabilitarea infrastructurii din sectorul utilităților publice de gospodărie comunală. Autoritățile administrației publice locale trebuie să asigure continuitatea serviciilor publice de gospodărie comunală, să monitorizeze și să efectueze controlul periodic al activităților de prestare a serviciilor publice de gospodărie comunală, în conformitate cu actele normative, și să ia măsuri în cazul în care operatorul nu asigură performanța pentru care s-a obligat.

Alegerea formei de gestiune a serviciilor publice de gospodărie comunală se face prin decizia autorităților administrației publice locale, în funcție de natura serviciului furnizat/prestat, de interesele curente și de perspectivă ale populației și unităților administrativ-teritoriale, precum și de mărimea și complexitatea sistemelor publice de gospodărie comunală.

Gestiunea directă este în cazul prestării serviciului public de gospodărie comunală de către întreprinderile municipale, organizate de către autoritățile publice locale în acest scop. În cadrul gestiunii directe, autoritățile administrației publice locale își asumă toate sarcinile și responsabilitățile privind organizarea, conducerea, administrarea și gestionarea serviciilor publice de gospodărie comunală. Fiecare serviciu public de gospodărie comunală constituit și exploatat în regim de gestiune directă își desfășoară activitatea în baza unui regulament de organizare și funcționare, elaborat și aprobat de autoritatea deliberativă a administrației publice locale, în conformitate cu prevederile regulamentului-tip elaborat și aprobat de Guvern.

Gestiunea indirectă are loc în cazul prestării serviciului public de gospodărie comunală de către un agent economic privat, în baza unui contract de concesiune supus regimului juridic de drept public. Legiuitorul, pentru prima dată, consacră în mod detaliat contractul de concesiune a serviciilor publice din care se pot desprinde și caracterele de drept public, de rând cu cele de drept privat, ale acestui contract. Autoritățile administrației publice locale prin anunțarea unui concurs, pot selecta cel mai optim agent economic pentru delegarea serviciului dat.

Regulamentul cu privire la concesiunea serviciilor publice de gospodărie comunală, aprobat prin Hotărârea Guvernului, nr. 1006, din 13.09.2004 stabilește cadrul juridic unitar privind etapele și condițiile ce trebuie îndeplinite în procedura de concesiune a serviciilor publice de gospodărie comunală, indiferent de forma de proprietate a operatorului și forma organizatorică de gestiune.

În cadrul orașului Șoldănești, gestionarea serviciilor comunale este realizată prin administrarea directă, prin crearea întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”.

5. PREZENTAREA GENERALĂ A ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”

5.1. Statutul juridic și domeniile de activitate

Întreprinderea „Regia Apă Șoldănești”, ca formă de organizare-juridică este întreprindere municipală și a fost creată pentru prestarea serviciilor comunale în orașul Șoldănești și în împrejurimi. Întreprinderea a fost înregistrată la Camera Înregistrării de Stat la data de 05.09.2007 cu numărul de înregistrare 1007606005218.

Conform legislației în vigoare *întreprinderea municipală este agentul economic* cu personalitate juridică, constituit în exclusivitate pe baza proprietății municipale, care, prin utilizarea ei judicioasă, produce anumite tipuri de mărfuri (producție), execută lucrările și prestează serviciile, necesare pentru satisfacerea cerințelor fondatorului (ale unității administrativ-teritoriale fondatoare) și pentru realizarea intereselor sociale și economice ale colectivului de muncă.

Gestionarea activității de prestări servicii comunale este organizată Conform Regulamentului al întreprinderii municipale nr. 387 din 06.06.94 aprobat de consiliul local al orașului Șoldănești.

Conform statutului, aceasta a fost creată pentru practicarea următoarelor genuri de activitate:

- Captarea, epurarea și distribuția apei;
- Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate;
- Asanare, salubritate și activități similare.

Astfel prin prestarea serviciilor de alimentare cu apă și datorită amplasării a 27 platforme selective de colectare a deșeurilor, întreprinderea este agentul principal din regiune care desfășoară, inclusiv activitatea de sortare a deșeurilor.

5.2. Istoricul activității

În anul 1999 conform Deciziei Consiliului Orășenesc, prin comasarea întreprinderilor comunale „Apă Canal”, „Termocom” și „Întreprinderea Comunal Locativă” a fost înființată întreprinderea municipală „Sercom”. În anul 2006 a fost fondată întreprinderea municipală „Șoldănești-Service”. Iar în anul 2007 conform Deciziei Consiliului Orășenesc a fost fondată întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești”.

Ulterior prin Decizia Consiliului Orășenesc nr. 5-1 din 9.04 2009 a fost aprobat Regulamentul întreprinderii, care specifică drepturile și obligațiunile întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”, cu privire la prestarea serviciilor de salubritate.

De asemenea Regulamentul specifică drepturile și obligațiunile producătorilor de deșeuri, inclusiv a celor speciale, stradale și voluminoase, modalitatea de colectare, transport și depozitare a deșeurilor menajere, precum și reglementarea taxelor pentru serviciile de salubritate, constatarea contravențiilor și aplicarea sancțiunilor. Prevederile acestui regulament urmează a fi aduse în concordanță cu prevederile legislației naționale, inclusiv la capitolul noțiuni și definiții.

5.3. Genurile principale de activitate

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” este unicul operator de servicii de apă, canalizare și salubritate din orașul Șoldănești. În continuare sunt analizate servicii prestate de către întreprindere pe teritoriul orașului Șoldănești.

5.3.1. Servicii de apă și canalizare

Serviciile de aprovizionare cu apă potabilă a gospodăriilor din orașul Șoldănești îi revine întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”.

Pe parcursul activității a reușit acoperirea în proporție de 99% a gospodăriilor localității. Cererea crescândă pentru apă consumată de utilizatori orașului Șoldănești se prezintă mai jos:

Tabelul 6. Consumul de apă în orașul Șoldănești

| Anul | Debit mediu (m ³ /an) |
|------|----------------------------------|
| 2008 | 30611 |
| 2009 | 41499 |
| 2010 | 46931 |

Întreprinderea gestionează rețeaua de apă și canalizare din localitate. De asemenea, aceasta exploatează bunurile din domeniul public și privat aferente serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare.

Prestarea serviciilor de apă și canalizare a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” țin de:

- Captarea, tratarea, distribuția și furnizarea către utilizatori a apei;
- Colectarea și evacuarea apelor uzate de la utilizatori, epurarea acestora;
- Supravegherea deversărilor apelor uzate în sistemul de canalizare;
- Gestiunea serviciilor pentru utilizatori, inclusiv citirea contoarelor, emiterea facturilor, colectarea și recuperarea datoriilor.



În componența serviciilor comunale furnizate de Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” intră asigurarea serviciilor de canalizare pentru utilizatori. Întreprinderea „Regia Apă Șoldănești” are misiunea de a colecta și transporta apele uzate de la utilizatori la stațiile de epurare. Până în 2007 fântânile de colectare erau descoperite și avariate. Ca rezultat acestea permiteau scurgerea apelor uzate. Curățarea sistemului de canalizare ține de responsabilitatea operatorului, în persoana ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Lipsa curățării acestuia cauza producerea sistematică

de inundații în anumite puncte ale rețelei de canalizare. Dat fiind faptul că în componența mijloacelor fixe ale întreprinderii a fost achiziționată o mașină model KROT, curățarea sistemelor de canalizare este efectuată sistematic. Apele reziduale sunt evacuate în cele trei stații de evacuare construite în 2007. De asemenea a fost construită și o stație de purificare a apelor uzate care ulterior permite scurgerea acestora în râulețul Ciorna.

5.3.2. Serviciul colectare a deșeurilor și salubritate

Serviciul de colectare, transport și depozitare a deșeurilor menajere, stradale și industriale este prestat de către Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești”.

Prestarea acestui serviciu se efectuează în baza *Regulamentului privind funcționarea serviciului de colectare, transportare și depozitarea a deșeurilor menajere, stradale și industriale în orașul Șoldănești.*

Întreprinderea are încheiate contracte pentru prestarea serviciilor de salubritate cu majoritatea abonaților de la blocurile de locativ.

Colectarea și transportarea deșeurilor se efectuează:

- prin intermediul transportului IVECO, trei ori pe săptămână (luni, miercuri și vineri)
- prin intermediul tractorului, marți și joi,
- iar în perioadele de sărbători se realizează și sâmbătă.



Actualmente se fac primii pași în promovarea colectării separate a deșeurilor menajere, în mod special de unii întreprinzători, care achiziționează unele fracții recuperabile ca: hârtie și carton, sticlă, iar în ultimul timp și a sticlelor de PET.

Se atestă un interes sporit a agenților economici față de posibilitatea recuperării unor tipuri de deșeuri reciclabile, această activitatea fiind activ susținută și de unele autorități ale administrației publice locale, inclusiv de Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești”. care sunt responsabili de „organizează colectării și evacuării deșeurilor menajere”, precum și de „antrenarea populației în colectarea materiilor prime secundare” (art.6 al Legii nr. 1347-XIII din 9.10.97).

Întreprinderea oferă și servicii de salubritate publică. Acest gen de activitate nu presupune obținerea de venituri. Cheltuielile salariale pentru acest tip de activitate sunt suportate de Primărie în valoare de 600 lei pentru angajat, și Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă (ANOFM), în valoare de 900 lei pentru angajat. Totodată echipamentul necesar pentru angajații implicați în serviciul de salubritate publică este asigurat din contul Primăriei locale.

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” prestează următoarele servicii de salubritate publică:

- Măturatul manual al străzilor, carosabilului și trotuarelor;
- Golirea și întreținerea coșurilor pentru hârtii;
- Colectarea deșeurilor stradale. Aceasta are loc manual și constă în măturarea manuală a străzilor, trotuarelor și aleelor, urmată de strângerea deșeurilor măturate în diferiți recipiente și transportarea la gunoiști. Uneltele care se folosesc la colectarea manuală a deșeurilor sunt asigurate din contul Primăriei locale pentru cei 19 angajați responsabil de această activitate.
- Pe timp de iarnă întreprinderea este responsabilă de depozitarea și presarea nisipului pe străzi. Nisipul necesar presării este obținut de la o carieră de nisip neautorizată care este utilizată și de către Primăria locală.

5.3.3. Activitatea de dare în arendă

În vederea obținerii unor venituri suplimentare, sunt date în arendă mijloacele fixe neutilizate de care dispune întreprinderea. Televiziunea din Soroca arendează o încăpere a întreprinderii achitând suma de 900 lei lunar.

De asemenea, întreprinderea Moldcell arendează țeava pentru instalarea liniilor de comunicare. Contractul cu aceasta a fost încheiat pe un termen de trei ani, iar în 2011 acesta expiră și urmează să fie renegociat.

Totodată a fost încheiat un contract de dare în arendă a coșului de fum și 37 m² aferent acestuia pentru amplasarea lotului tehnic și instalarea suporturilor cu antene de telefonie mobilă și a cablurilor de interconexiune.

În același timp sunt încasate venituri și din darea în arendă a tractorului persoanelor care nu au încheiate contracte de evacuare a deșeurilor. Ora pentru acesta este de 110 lei.

5.4. Categoriile de utilizatori deserviți

Categoria principalelor grupe de utilizatori ai întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești” sunt cei care beneficiază de servicii publice de alimentare cu apă și canalizare precum și cei care au parte de serviciile publice de salubritate.

ÎM „Regia Apă Șoldănești” divizează clienții săi în următoarele categorii:

- Agenții economici, inclusiv (sectorul particular; instituții bugetare) și
- Sectorul comunal (gospodăria casnică).

Următorul tabel indică numărul de clienți ai întreprinderii analizate, pentru anul 2010.

Tabelul 7. Numărul de clienți ai întreprinderii și volumul serviciilor prestate, 2010

| | Total 2010 |
|---|---------------|
| <i>nr. de zile lucrătoare</i> | 252 |
| <i>cantitatea de apă distribuită, m³</i> | 46 966 |
| agenți economici | 4 591 |
| populație | 42 375 |
| <i>servicii de canalizare, clienți</i> | 2 010 |
| agenți economici, nr. | 930 |
| populație, pers. | 1 080 |
| <i>servicii colectare deșeuri, clienți</i> | 1 933 |
| agenți economici, nr. | 102 |
| populație, pers. | 1 830 |

Printre clienții importanți „Regia Apă Șoldănești” se numără instituții de stat, consumatori casnici și agenți economici, printre care astfel de companii importante: S.A. „Bucuria”, S.A. Baza de Transport Auto-29, S.A. „Ciuleandra”, Î.M. „Tirex Petrol”, SC „Basapetrol” SRL, S.A. „ATC-Agrotehtcomerț”, SC „Electromic” SRL, etc.

5.5. Aspecte juridico-legale

Actele de constituire

Din actele puse la dispoziție de către administrația întreprindere „Regia Apă Șoldănești” și analiza acestora s-a constatat că:

- **RAS este întreprindere municipală** (certificat de înregistrare din 05.09.2007);
- **codul fiscal 1007606005218;**
- **act de constituire:** Statut aprobat prin Decizia Consiliului Orășenesc Șoldănești nr. 5-4 din 10.08.2007;

- RAS este agent economic cu personalitate juridică, **constituit în exclusivitate pe baza proprietății municipale;**
- **fondatorul RAS** este Consiliul Orășenesc Șoldănești;
- **sediul RAS** – MD 7201, str. Păcii 31 A, or. Șoldănești;
- **capitalul statutar 5 253 984 lei, și 10 000 lei capital suplimentar;**
- **reprezentanțe și filiale** – nu sunt.

RAS activează în conformitate cu Legea RM Nr. 845-XII din 03.01.1992 „Cu privire la antreprenariat și întreprinderi”, Legea RM Nr. 1265-XIV din 05.10.2000 „Cu privire la înregistrarea de stat a întreprinderilor și organizațiilor”, Hotărârii Guvernului RM nr. 387 din 06.06.1994 cu privire la aprobarea statutului model al întreprinderii municipale și legislația în vigoare.

Întreprinderea municipală este agentul economic cu personalitate juridică, constituit în exclusivitate pe baza proprietății municipale, care, prin utilizarea ei judicioasă, produce anumite tipuri de mărfuri (producție), execută lucrările și prestează serviciile, necesare pentru satisfacerea cerințelor fondatorului (ale unității administrativ-teritoriale fondatoare) și pentru realizarea intereselor sociale și economice ale colectivului de muncă.

Documentul cheie ce reglementează activitatea întreprinderii este statutul, aprobat la adunarea consiliului orășenesc Șoldănești (care este și unic fondator) cu decizia 5-4 din 10.08.2007. Statutul întreprinderii a fost înregistrat la Camera Înregistrării de Stat la data de 05.09.2007 cu nr. 1007606005218.

Conform statutului întreprinderii capitalul social al întreprinderii este în valoare de 10 000 lei și poate fi majorat doar prin decizia fondatorului.

Patrimoniul întreprinderii poate fi format din bunurile municipale, pe care fondatorul le-a transmis întreprinderii, aparțin acesteia numai în limitele dreptului gestiunii lor economice. Patrimoniul întreprinderii se constituie din fonduri fixe și mijloace circulante, precum și din alte valori, costul cărora este reflectat în balanța autonomă a întreprinderii.

Întreprinderea poate înstrăina fondurile fixe (clădirile, construcțiile, utilajele, mijloacele de transport și alte valori materiale) numai în baza deciziei fondatorului, cu excepția cazurilor când în statutul întreprinderii nu se prevede altceva.

Administrarea întreprinderii este efectuată, în conformitate cu statutul ei, de către conducătorul acesteia, pe care îl numește și eliberează din funcție primarul.

În caz de necesitate, în structura administrativă a întreprinderii poate fi inclus consiliul director. Principiile de instituire și funcționare a consiliului-director în aceste cazuri se definesc în regulamentul cu privire la activitatea consiliului-director al întreprinderii, care se aprobă de către fondator.

Angajarea (de desemnarea în funcție) a conducătorului primarul o legalizează printr-un contract individual de muncă. În contractul încheiat între primar și conducător se stabilesc drepturile și obligațiile lor reciproce (ale partilor), inclusiv modul în care conducătorul desemnat își exercită atribuțiile de antreprenor, limitele drepturilor de folosință și gestiune a patrimoniului ș.a. Conducătorul poartă răspundere materială pentru obligațiile întreprinderii pe care o conduce, precum și pentru neexecutarea sau executarea neconformă a obligațiilor sale.

Conform statutului RAS desfășoară următoarele genuri de activitate:

- Captarea, epurarea și distribuția apei,

- Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate, asanare, salubritate și alte activități similare.

Lista proprietăților imobiliare

Tabelul 8. Lista principalelor mijloace fixe

| Mijloace fixe | Destinația |
|---|-----------------------|
| Clădiri, inclusiv | |
| <i>Clădirea cazangeriei</i> | <i>Administrativă</i> |
| <i>Clădirile căminelor</i> | <i>Administrativă</i> |
| Construcții speciale, inclusiv | |
| <i>Stația de pompare Nr.1</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Rețeaua de distribuție Nr. 3</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Rețeaua de distribuție Nr. 2</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Clădirea rezervorului de apă</i> | <i>De producere</i> |
| Mașini și utilaje, inclusiv | |
| <i>Stația de transmisie</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Pompă</i> | <i>De producere</i> |
| Mijloace de transport, inclusiv | |
| <i>Autovehicul specializat IVECO</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Autovehicul specializat Asinizator</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Tractor MTZ 80</i> | <i>De producere</i> |
| <i>Autoturism VAZ 2107</i> | <i>Administrativă</i> |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Împrumuturi și credite întreprinderea nu are.

Mărci comerciale, patente, licențe înregistrate – nu sunt.

Registrele obligatorii și reglementate (registru: inventar, jurnal, carte mare, cumpărări, vânzări și de control) – există și sunt completate.

Regulamentul de organizare și funcționare – activitatea este organizată corespunzător Conform Regulamentului – model al întreprinderii municipale nr. 387 din 06.06.94. Activitatea de salubritate este gestionată și în conformitate cu *Regulamentul privind funcționarea serviciului de colectare, transportare și depozitarea a deșeurilor menajere, stradale și industriale în orașul Șoldănești*.

Personal – 24 angajați, lipsă regulamente, fișe de post și strategii pentru resurse umane, lipsa sindicate. Există contracte de muncă semnate cu angajații, elaborate în conformitate cu legislația în vigoare.

Cerințe respectare mediu – s-a constatat că cerințele respectării mediului sunt în limitele admisibile (Buletin de încercări Inspectoratul ecologic de stat nr. 85 din 09.06.2010, Act de colectare a probelor de apă Inspectoratul ecologic de stat nr. 85 din 02.06.2010) – vezi anexele

Anexa 5. Act de colectare a probelor de apă, Anexa 6. Buletin de încercări.

Litigii

Cu angajații – nu există.

Cu clienții – nu există.

Tabelul 9. Lista litigiilor pe care le-a avut anterior RAS

| Partea adversa | Obiectul litigiului | Situatia la zi |
|---|--|--|
| Piloschi Tudor - fostul director al întreprinderii | Obiectul litigiului îl constituie datoriile în sumă de 161 000 lei (din care 92 000 de lei restanțe la salarii, iar restul cheltuieli de carburanți și datorii privind impozitele), care au apărut în perioada gestiunii RAS de către dl Pilovschi. | Întreprinderea a achitat toate restanțele, iar, la moment, nu are nici o datorie. |
| Sofroni Valentin - fostul Manager-șef | Printr-o decizie a Consiliului Orășenesc Șoldănești, în anul 2009, Managerul-șef a fost eliberat din funcție. Două săptămâni mai târziu, a vrut să revină în funcție, însă Consiliul nu i-a acceptat doleanța. Totuși, el a continuat să meargă la serviciu timp de jumătate de an. În anul 2009, dl Sofroni a acționat în judecată Primăria, invocând daune în valoare de 17000 de lei. | Judecătoria raionului Șoldănești a decis în favoarea fostului manager. Ulterior, însă, Judecătoria municipiului Bălți a decis să fie revizuită decizia luată de judecătoria raionului Șoldănești și, în final, decizia a fost anulată. |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Contracte cu utilizatorii serviciilor

Exemplele de contracte sunt prezentate în anexele:

Anexa 7. Contract de furnizare a apei potabile la consumatori casnici

Anexa 8. Contract de pentru prestarea servicii comunale, pers. fizice

Anexa 9. Contract de pentru prestarea servicii comunale, agenți economici

Contractele încheiate *pentru furnizarea apei potabile* la consumatori casnici stipulează următoarele elemente: părțile contractante, obiectul contractului, obligațiile și drepturile furnizorului, drepturile și obligațiile consumatorului, răspunderea contractuală conform legislației în vigoare (inclusiv pentru consumul fraudulos), prevederi specifice (cum ar fi stabilirea responsabilității furnizorului pentru instalarea, deservirea și verificarea contoarelor, stabilirea consecințelor pentru neachitare în termenul indicat, prevederi de modificare și reziliere a contractului, de reglementare a litigiilor și durata contractului.

Contractele încheiate *pentru servicii salubritare* la consumatori casnici stipulează următoarele elemente: părțile contractante, obiectul contractului, obligațiile și drepturile furnizorului (inclusiv penalitățile stabilite), drepturile și obligațiile consumatorului (inclusiv dreptul de verificare a

calculelor pentru serviciile prestate și corectare a acestora în caz de înregistrare a erorilor), prevederi de modificare și reziliere a contractului, și durata contractului.

Cotractele încheiate *pentru servicii* la agenți economici stipulează următoarele elemente: părțile contractante, obiectul contractului, obligațiile și drepturile executantului, drepturile și obligațiile beneficiarului, clauze privind decizia Consiliului orașenesc conform căreia s-a stabilit prețul și răspunderea materială pentru containere, prevederi de reziliere a contractului, și durata contractului.

Cotractele încheiate *pentru servicii* la instituții publice se elaborează conform modelului tip de contract pentru achiziții publice:

Anexa 11. Contract achiziții publice.

În cazul apariției datoriilor clienților, se elaborează scrisoarea de preîntâmpinare, în care se indică posibilitatea de deconectare de la serviciile prestate (**Anexa 3. Exemplu de scrisoare de preîntâmpinare**).

Toate contractele de prestări servicii trebuie să fie revizuite, dat fiind că nu sunt stipulate concret condițiile de prestare a serviciilor, penalitățile în caz de neachitare la timp, obligațiile și drepturile părților, cât și condițiile de reziliere.

6. ANALIZA DIAGNOSTIC A ÎNTREPRINDERII MUNICIPALE „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”

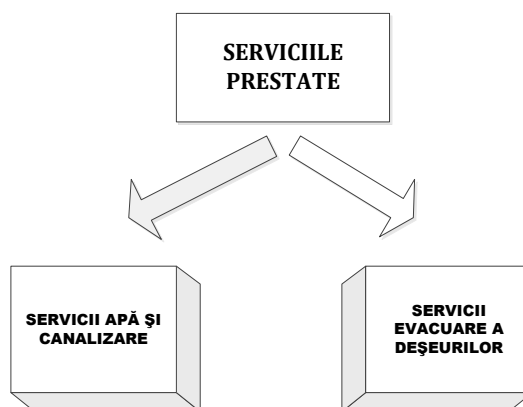
6.1. MANAGEMENTUL

6.1.1. Management strategic

Misiunea Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” constă în prestarea serviciilor comunale în orașul Șoldănești. În portofoliul serviciilor comunale, se includ:

- Captarea, epurarea și distribuția apei;
- Eliminarea deșeurilor și a apelor uzate;
- Asanare, salubritate și activități similare.

Figura 4. Serviciile prestate de întreprindere



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Luată în considerare serviciile care trebuie prestate de o întreprindere comunală din localitate, „Regia Apă Șoldănești” oferă serviciile respective locuitorilor și agenților economici din oraș. Eforturile depuse pînă la moment, în această privință caracterizează optimismul și plusul de valoare atins – majoritatea clienților din oraș Șoldănești beneficiază de servicii de calitate care sunt prestate de întreprinderea municipală.

La capitolul de viziune, aceasta întîi de toate a fost determinată la nivelul proprietarilor întreprinderii, și anume a autorității publice locale. S-a constatat un interes deosebit a proprietarilor cu privire la eficientizarea activității întreprinderii municipale, precum și extinderea activității acesteia în localitățile vecine ale orașului Șoldănești.

Obiectivele strategice ale întreprinderii reiese din viziunea menționată și sunt reflectate în asigurarea unor servicii comunale calitative și prestate în conformitate cu cerințele legislative în domeniu și cu necesitățile clienților întreprinderii.

Unul dintre obiectivele strategice pentru realizarea viziunii se reflectă în extinderea serviciilor de colectare, sortare și evacuare a deșeurilor în orașul Șoldănești și în cele 7 sate vecine. Realizarea acestui obiectiv urmează a fi atinsă prin intermediul obiectivelor specifice stabilite în proiectul „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor în localitățile din bazinul rîului Ciorna”.

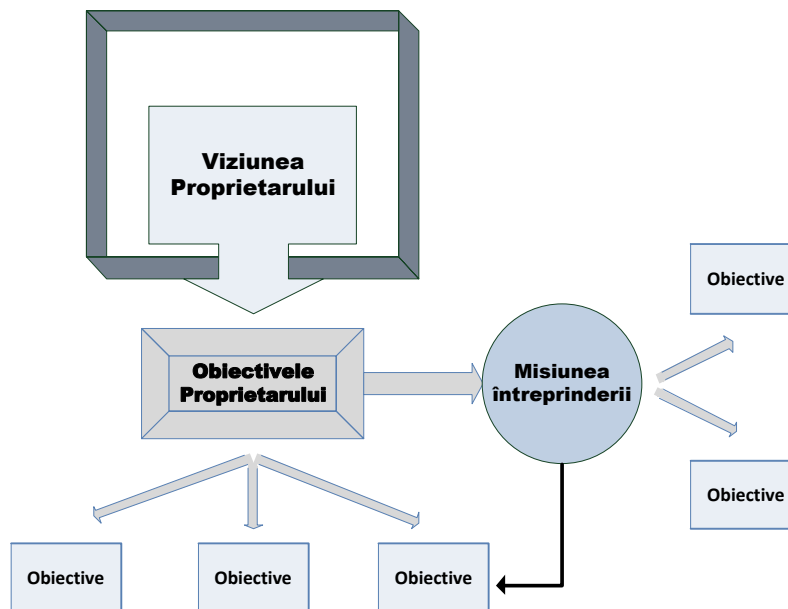
Procesului de planificare strategică în cadrul întreprinderii este realizat în conformitate cu obiectivele autorității publice locale.

Sistemul de planificare strategică nu există în formă scrisă în cadrul întreprinderii. Obiectivele se realizează reieșind din problemele acesteia. De asemenea, viziunea managerului șef al întreprinderii coincide cu cea a proprietarului ceea ce reprezintă un aspect pozitiv în dezvoltare pe termen lung a companiei.

În acest context se poate de evidențiat faptul că întreprinderea municipală este executorul sarcinilor delegate de Primărie, în domeniul apei și canalizării și managementului deșeurilor.

În figura de mai jos este reprezentată planificarea strategică în aspect de prestare a serviciilor de apă și canalizare, cât și a serviciilor de management a deșeurilor.

Figura 5. Realizarea planificării strategice în cadrul RAS



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

De menționat sunt obiectivele strategice pe termen de 5 ani expuse în cadrul interviului de către managerul șef al întreprinderii, printre care:

- Extinderea serviciilor de colectare și evacuare a deșeurilor din toate localitățile din raion (28 sate);
- Extinderea portofoliului de activități prin includerea activității de lemnărit (spre ex. scaunele produse de către RAS ar putea fi instalate de către muncitorii întreprinderii în scopul îmbunătățirii imaginii orașului etc.), activității de prestare a serviciilor de înverzire în oraș;
- Mărirea numărului de lăzi și tomberoane pentru gunoi;
- Crearea rețelei de aprovizionare cu apă sau a unui turn pentru zonele neaprovizionate.

6.1.2. Sistemul informațional și de comunicare

Sistemul informațional

Întreprinderea la moment nu dispune de echipament suficient de colectare, stocare și prelucrare a informației. Aceasta dispune de un calculator transmis la bilanțul întreprinderii de către Primăria locală.

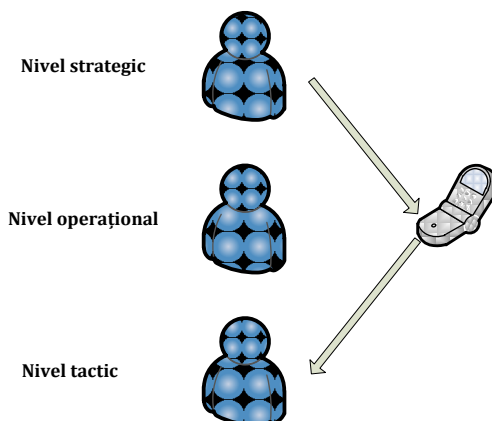
Întreprinderea dispune de programa de contabilitate 1C. Cu toate acestea ea nu este ajustată activității operaționale a întreprinderii și modulului de programe. Pentru eliberarea facturilor, rândurile sunt introduse manual, iar pentru aceasta este necesar un volum mare de timp, ceea ce cauzează reținerea peste program a personalului responsabil pentru acest domeniu.

Sistemul de comunicare

Comunicarea în cadrul întreprinderii se face direct de la managerul șef către personalul responsabil pentru fiecare direcție. Canalele de comunicare sunt telefoanele mobile. Delegarea sarcinilor este făcută verbal, la începutul fiecărei zile de lucru. La sfârșitul zilei se verifică îndeplinirea sarcinilor de către managerul șef al întreprinderii.

Schema de comunicare dintre nivelele ierarhice este prezentată mai jos:

Figura 6. Comunicarea între nivele ierarhice



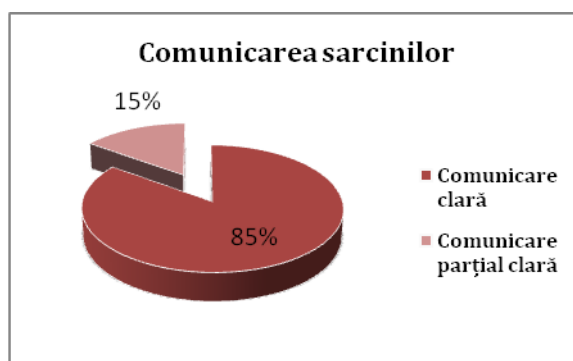
Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Nivelul strategic este reflectat în poziția managerului șef al întreprinderii. Nivelul operațional este reflectat în șefi de departamente (spre ex. Contabil șef) și nivelul tactic (muncitori etc.).

Ca rezultat al chestionării personalului întreprinderii referitor la eficiența comunicării sarcinilor și obiectivelor necesare de realizat, majoritatea respondenților susțin că delegarea și comunicarea sarcinilor este parțial clară. Conform aceluiași chestionar se atestă faptul că la nivel operațional există o comunicare mai puțin eficientă, iar sarcinile care sunt realizate de angajați sunt înțelese parțial de ceilalți membri (

Anexa 10. Chestionar pentru evaluarea percepției angajaților).

Figura 7. Eficiența comunicării sarcinilor



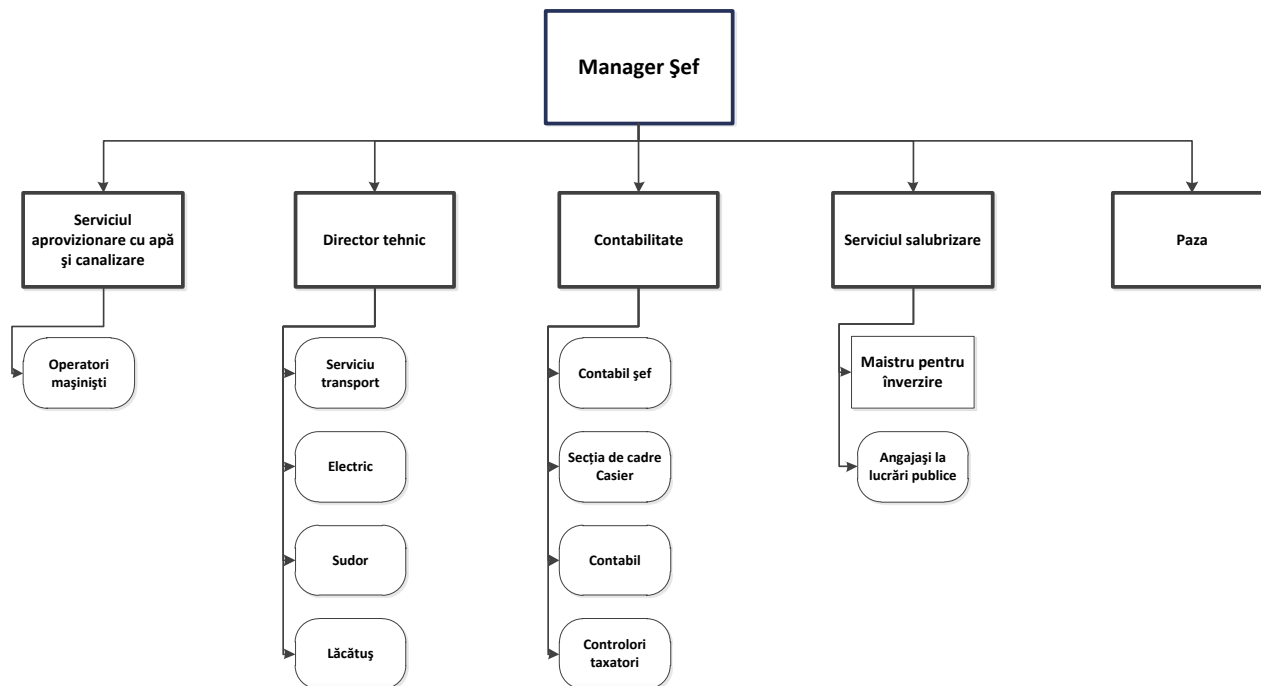
Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Raportarea despre activitatea Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” are loc de către managerul acesteia către Primărie, la sfârșitul fiecărui an, iar raportarea evidenței statistice privind colectarea și transportarea deșeurilor se efectuează conform formularului Gospodăria Comunală – 2GS.

6.1.3. Structura organizatorică și sistemul decizional

În cadrul întreprinderii toate persoanele se supun în ultimă instanță managerului șef, după cum este indicat în structura organizatorică a întreprinderii municipale „Apă Regie Șoldănești”:

Figura 8. Structura organizatorică a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești”



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

După cum este reflectat în statele de personal ale întreprinderii, numărul persoanelor angajate în cadrul RAS este în mărime de 24 persoane, din care:

- Manager șef 1,
- În serviciul de aprovizionare cu apă și canalizare – 4 operatori mașiniști,
- Serviciul tehnic – 2 șoferi, 1 operator IVECO, 1 electric, 2 lăcătuși, 1 tractorist,
- Serviciul salubritate – 1 maestru pe înverzire și 19 angajați de la ANOFM (Agenția Națională de Ocupare a Forței de muncă) care nu sunt angajați permanenți ai RAS și nu figurează în cei 24 angajați,
- Contabilitate – 8 – 1 contabil șef, 1 contabil, 1 casier, 5 controlori,
- Pază – 3 paznici.

Din acest an 2011 se prevede să se angajeze 1 Director adjunct și 1 tractorist.

În cazul întreprinderii „Regia Apă Șoldănești”, având în vedere că aceasta conține 2 unități de business – apă/canalizare și salubritate, și gestionarea lor se efectuează doar de o singură persoană – managerul șef, apar probleme de scădere a eficienței comunicării între compartimentele întreprinderii și probleme de comunicare cu mediul extern al acesteia.

Din punct de vedere managerial, nu este eficientă coordonarea activității doar de o singură persoană. Managerul întreprinderii se implică nemijlocit în luarea deciziilor la toate nivelele ierarhice. Doar în cadrul departamentului Contabilitate există un Șef – Contabilul șef prin care trec deciziile managerului șef. La celelalte departamente comunicarea este inefficientă, deoarece nu există șefi pe departament cărora managerul șef le-ar putea delega sarcini de administrare.

Deciziile pe termen lung sunt luate în comun acord cu Primăria Șoldănești. Monitorizarea și coordonarea activității angajaților este centralizată și are loc prin deplasarea managerului întreprinderii la fața locului (adică la Primărie).

Ceea ce ține de serviciile de salubritate, și anume de curățarea străzilor de către angajații ANOFM și a Primăriei (19 la număr) monitorizarea activității acestora este făcută de către maistrul pe înverzire, care, însă, nu este delegat cu luarea deciziilor, ci răspunde doar de monitorizare și control.

Comunicarea deficiențelor în procesul de muncă al angajaților este comunicată direct managerului întreprinderii de la angajat la managerul șef nemijlocit. În caz de necesitate, pentru soluționarea unor probleme, managerul șef se adresează Primăriei locale sau Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă.

6.1.4. Controlul calității

Întreprinderea nu dispune de un laborator propriu de testare a calității apelor și apelor uzate. De asemenea, nu există un sistem de proceduri specifice de asigurare a calității referitoare la tehnicile și etapele de execuție.

În cadrul întreprinderii, de două ori pe an are loc controlul calității. Astfel, calitatea apelor purificate este efectuată de către Inspectoratul Ecologic al municipiului Bălți. Iar calitatea apei pompate către utilizatori se efectuează de către Inspectoratul Ecologic Șoldănești. Rezultatele controalelor corespund normelor de calitate necesare. Acest fapt se datorează curățării permanente a sistemelor de apă și canalizare a întreprinderii.

Exemple de rapoarte ale controlului calității pot fi văzute în anexele următoare:

-
-
- **Anexa 5. Act de colectare a probelor de apă**
- **Anexa 6. Buletin de încercari**

Cu toate că nu există un sistem de control al calității în RAS, este de menționat că întreprinderea respectă normele de calitate conform legislației în vigoare și normelor tehnice și tehnologice din domeniu. De asemenea RAS efectuează pregătirile necesare pentru controalele care au fost menționate anterior (auditul extern). În procesul de coordonare și comunicare cu auditorii extern participă nemijlocit managerul șef al întreprinderii, dar și angajații implicați direct în procesul de prestare a serviciilor.

6.1.5. Concluzii

Management strategic

Situația din cadrul managementului strategic reflectă: lipsa unui sistem managerial bine definit (inclusiv în scris) în termeni de misiune, viziune, obiective strategice, precum și în termeni de responsabili pentru îndeplinirea obiectivelor date. Mai mult decât atât, în cadrul întreprinderii obiectivele strategice nu sunt stabilite pentru toate sectoarele de activitate ale companiei (cum ar fi operațional/tehnic, relațiile cu clienții, financiar și organizațional și al resurselor umane, spre exemplu).

Cu toate acestea este îmbucurător faptul, că la întreprindere se lucrează în această direcție și deja se stabilesc obiective strategice (spre ex. Obiectivele stabilite în cadrul proiectului pentru eficientizarea managementului deșeurilor, care va fi analizat în continuare). Este evident un plus și faptul că managerul șef al întreprinderii conștientizează necesitatea de a crea un sistem managerial eficient în cadrul RAS. Totodată, obiectivele strategice prezentate pentru următorii 5 ani denotă viziunea

ambicioasă și de perspectivă a conducătorului întreprinderii, care poate fi valorificată în obiective bine definite și estimate în timp.

Situația reflectată la acest capitol ne permite să elaborăm recomandări rezonabile pentru a satisface necesitățile de creare a acestui sistem managerial în cadrul întreprinderii (care vor fi prezentate în continuare).

Sistemul informațional și de comunicare

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: comunicarea ineficientă, datorată coordonării procesului de comunicare doar din partea managerului șef al RAS. În afară de aceasta, sistemul informațional nu este automatizat, precum și nu este reflectat nici în proceduri scrise de lucru, care ar putea condiționa eficiența comunicării și ușura rapiditatea luării deciziilor chiar și în lipsa managerului șef. De asemenea de indicat este faptul, că ședințele care se efectuează sunt organizate periodic, și nu regulat, ceea ce împiedică și chiar stopează, uneori, procesul de control și comunicare în cadrul RAS.

Totodată este un plus existența telefoanelor mobile la angajații întreprinderii, fapt care facilitează și condiționează creșterea vitezei procesului de comunicare. Experiența de lucru îndelungată a angajaților în domeniu și stima pe care aceștia o poartă față de conducătorul întreprinderii facilitează de asemenea procesul de comunicare.

Sistemul de luare a deciziilor și structura organizatorică

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: lipsa managerilor pentru fiecare departament al RAS, care ar prelua sarcinile delegate nemijlocit de către conducătorul întreprinderii și care ar delega aceste sarcini în continuare subordonaților săi. Acest lucru, evident, ia din timpul managerului șef, care în loc să se concentreze pe obiectivele strategice, este nevoit să ia decizii operaționale și tactice.

Un plus este promptitudinea cu care ia managerul șef deciziile, dată de experiența sa în domeniu, precum și de relațiile bune pe care la are acesta cu angajații săi. Un alt aspect pozitiv este dat de faptul, că managerul șef efectuează coordonarea deciziilor strategice cu Primarul, avînd în vedere misiunea RAS de a se racorda la necesitățile orașului, și, respectiv, a Primăriei.

Sistemul de control a calității

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: lipsa unui sistem documentizat de control a calității și a personalului responsabil în acest domeniu, precum și lipsa unui laborator propriu de testare a calității.

Cu toate acestea, este pozitiv faptul, că rezultatele auditurilor externe corespund normelor de calitate necesare, precum și faptul, că RAS efectuează pregătirile necesare pentru aceste controale.

6.2. DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI DE PERSONAL

În cadrul diagnosticului resurselor umane se are în vedere evidențierea caracteristicilor resurselor umane, componența acestora, modul de organizare, trăsăturile managerilor, stilul și modalitățile de conducere aplicate, eficiența utilizării acestora etc.

6.2.1. Managerul șef

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” este administrată de doamna Serafima Focșa. De specialitate conducătorul RAS este medic veterinar, cu toate acestea, însă, dumneaei a reușit pe parcursul anilor 2007-2011 să fortifice sistemul de funcționare a întreprinderii, eliminând datoriile cu care se confrunta întreprinderea până la venirea acesteia în funcția de manager șef.

Managerul șef este implicat și coordonează nemijlocit toate activitățile RAS, precum și activitățile legate de responsabilizarea socială a managementului întreprinderii, care este orientată la aplicarea unor prețuri rezonabile pentru serviciile de apă, canalizare și salubritate, și la ameliorarea aspectului orașului și ridicarea calității vieții cetățenilor.

Managerul șef efectuează coordonarea regulată a activității desfășurate de întreprindere cu Primăria orașului Șoldănești. Reieșind din prioritățile autorității locale orășenești cu privire la serviciile comunale, viziunea managerului șef este coordonată cu viziunea proprietarilor „Regia Apă Șoldănești” și este următoarea: „Prestarea serviciilor de apă și canalizare la prețuri rezonabile pentru locuitorii orașului Șoldănești. Prestarea serviciilor de salubritate pentru toți locuitorii orașului Șoldănești precum și prestarea acestor servicii și pentru cele 28 de sate din raion”.

Calificarea profesională a managerului șef al întreprinderii influențează pozitiv modalitatea de gestionare a acesteia. Totuși, în procesul de activitate se resimte necesitatea unei instruirii a conducătorului în managementul serviciilor de apă și canalizare, dar și salubritate.

6.2.2. Dimensiunea și structura personalului

Conform organigramei statelor de personal și schemei de salarizare la ÎM „Regia Apă Șoldănești” pentru 2011 în cadrul acesteia activează 24 angajați.

Tabelul 10. Structura statelor de personal

| Funcția | Nr. de personal |
|---------------------|-----------------|
| Manager-Șef | 1 |
| Contabil șef | 1 |
| Contabil | 1 |
| SC-casier | 1 |
| Master | 1 |
| Controlori | 5 |
| Mașiniști | 4 |
| Șoferi | 2 |
| Tractorist | 1 |
| Lăcătuș - Santehnic | 2 |
| Operator IVECO | 1 |
| Electric | 1 |
| Paza | 3 |
| TOTAL | 24 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

S-a menționat anterior că pe parcursul acestui an vor fi încadrați încă 2 persoane: Director adjunct și tractorist. Actualmente funcția de director adjunct este suplinită de managerul șef.

Aceste 24 persoane au încheiate contracte de muncă cu RAS, unde sunt stipulate obligațiile și drepturile angajaților, conform legislației în vigoare.

De asemenea, mai există 19 persoane care prestează servicii de curățare a străzilor (muncitori). Aceștia sunt înregistrați ca șomeri la Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă (ANOFM). Activitatea celor 19 angajați este monitorizată de maistrul pe spații verzi care raportează direct managerului șef al întreprinderii privind activitatea angajaților.

În cadrul întreprinderii, doar 4 angajați au studii medii speciale (colegiu), inclusiv și managerul șef, iar 14 dețin doar studii medii.

Fluctuația personalului

În întreprindere nu există fluctuație semnificativă a personalului. Anul 2007 a fost determinat de o stabilitate a personalului la locul de muncă. În anii 2008 și în 2009 în întreprindere activau aproximativ 20 de persoane, nefiind înregistrată o fluctuație a acestora. Dat fiind faptul, că pe parcurs, piața de desfacere pentru activitatea prestată s-a extins, aceasta a presupus și un volum mai mare de lucru. Efectul a fost determinat de angajarea a încă 4 persoane plătite din contul întreprinderii. Astfel, putem conchide că coeficientul plecărilor din cadrul întreprinderii este nul, ceea ce presupune faptul că există un caracter sociologic și intenții ale personalului pentru a rămâne în întreprindere, mai cu seamă datorită faptului, că managerul șef a început să aplice o politică de salarizare orientată spre personal.

6.2.3. Responsabilitățile personalului

În cadrul întreprinderii responsabilitățile angajaților ar trebui incluse în fișele de post. Dat fiind faptul că întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” nu are fișe de post pentru fiecare angajat, responsabilitățile acestora pe care le au în cadrul întreprinderii sunt comunicate direct de către managerul șef în momentul angajării.

Atribuțiile angajaților sunt descrise în tabelul de mai jos.

Tabelul 11. Funcțiile și responsabilitățile personalului ÎM „Regia Apă Șoldănești”

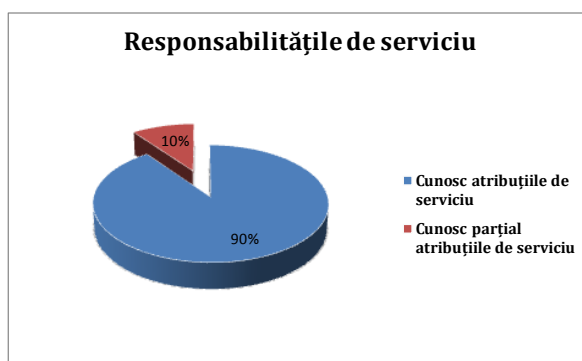
| Nr. | Funcția | Responsabilități |
|-----|------------------|---|
| 1. | Manager Șef | Responsabilitățile Managerului sunt stipulate în contractul de muncă între Primăria locală și acesta. Funcțiile manageriale ale acestuia sunt: planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul activităților. Totodată, Managerul Șef este implicat direct în procesul de recrutare a persoanelor. Totodată, managerul este implicat în negocierea contractelor cu diferiți agenți economici referitor la prestarea serviciilor apă și canalizare precum și a serviciilor de salubritate. Nu există careva restricții din partea Primăriei locale referitor la modul de gestionare a întreprinderii, dat fiind faptul că aceasta este la gestiune din cont propriu. |
| 2. | Director adjunct | La moment funcția de director adjunct este suplinită de managerul șef al întreprinderii. Lipsa acestuia împovărează modalitatea de realizare a obiectivelor, precum și crearea unor regulamente de funcționare a întreprinderii de ordin intern. |
| 3. | Contabil | Responsabil de calcularea salariului și prezentarea dărilor de seamă. |
| 4. | Casier | Responsabilitățile acestuia țin de evidența facturilor, descifrarea |

| | | |
|-----|----------------------|--|
| | | fiecărei facturi. Casierul se află sub răspunderea contabilului și transmite acestuia actele de deviz. |
| 5. | Maistru pe înverzire | Acesta dirijează cu cei 19 angajați ai Primăriei care sunt implicați la curățarea străzilor. Acesta primește instrucțiuni direct de la managerul șef al întreprinderii. |
| 6. | Controlor | Aceștia sunt implicați direct în procesul de contractare a clienților care utilizează serviciile de apă și canalizare, precum și cele de salubritate. Aceștia sunt responsabili pentru diferite sectoare. Totodată ei sunt responsabili de sectoarele în care locuiesc pentru că cunosc în detaliu situația din sector. Duc evidența contoarelor, sigilează contoarele, repartizează chitanțele. |
| 7. | Mașinist | Răspunde remedierea promptă a defecțiunilor apărute în sectoarele de activitate; răspunde de exploatarea curentă și întreținerea utilajelor, instalațiilor și echipamentelor din raza lor de activitate; răspunde de pomparea și livrarea apei pompare. |
| 8. | Șofer | Șoferii activează pe transport de marca IVECO și pe mașina de evacuare a apelor reziduale. Transportul IVECO este utilizat pentru colectarea și transportarea deșeurilor. Șoferul pentru transportul IVECO activează pe un salariu întreg. Al doilea șofer activează pe jumătate de salariu pe transportul de marca VAZ 2107 și jumătate de salariu pe transportul special pentru canalizare. |
| 9. | Tractorist | Există un singur tractorist care colectează deșeurilor de la persoanele private. |
| 10. | Lăcătuș | Acesta activează și în calitate de mașinist. Este responsabil de instalarea și sigilarea contoarelor; repararea țevilor și schimbarea traseelor acestora. |
| 11. | Electric | Întreținerea instalațiilor electrice, efectuarea reparațiilor necesare etc. |
| 12. | Instalator tehnic | Efectuarea lucrărilor de instalare a contoarelor și altor echipamente. |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Responsabilitățile fiecărui angajat sunt comunicate de către managerul șef al întreprinderii. Ca rezultat al interviuării angajaților, 90% dintre aceștia au dat un răspuns afirmativ la întrebarea referitoare la faptul dacă cunosc atribuțiile de serviciu pe care le au (Figura 9)

Figura 9. Percepția angajaților cu privire la atribuțiile de serviciu



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

6.2.4. Politici în domeniul de personal

Politica de resurse umane trebuie formulată în primul rând de către conducerea organizației și trebuie să orienteze activitatea fiecărui angajat.

Politica de salarizare

Salarizarea în cadrul întreprinderii reprezintă ansamblul măsurilor luate de manager cu privire la remunerarea angajaților, acest lucru fiind direct proporțional cu performanțele realizate de întreprindere.

În cadrul RAS există situații când, unul și același angajat lucrează pe un salariu și jumătate. Spre exemplu unul dintre șoferi suplinește și funcția de mașinist. De asemenea sunt acordate bonusuri periodice angajaților. În cazul în care acest lucru nu ar fi practicat în cadrul întreprinderii, angajații aceștia vor avea o productivitate mai redusă.

Schema de salarizare în cadrul întreprinderii se prezintă în tabelul de mai jos:

Tabelul 12. Schema de salarizare a personalului

| Funcția | Nr. de personal | Salariul (lei) | Total |
|----------------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Manager – Șef | 1 | 2200 | 2200 |
| Director adjunct (planificat) | 1 | 2000 | 2000 |
| Contabil șef | 1 | 2000 | 2000 |
| Contabil | 1 | 1705 | 1705 |
| SC-casier | 1 | 1210 | 1210 |
| Master | 1 | 1210 | 1210 |
| Controlori | 5 | 1210 | 6050 |
| Mașiniști | 4 | 1485 | 5940 |
| Șoferi | 2 | 1210 + clasa | 2420 + clasa |
| Tractorist (1 plus 1 planificat) | 2 | 1210 + clasa | 2420 + clasa |
| Lăcătuș - Santehnic | 2 | 1210 | 2420 |

| | | | |
|----------------|----|---------------------|---------------------|
| Operator IVECO | 1 | 1210 + categoria | 1210 + categoria |
| Electric | 1 | 1100 + categoria | 1100 + categoria |
| Paza | 3 | 1100 | 3300 |
| TOTAL | 26 | | |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Instruirea și formarea profesională

Până în prezent nu au existat careva instruirii de specializare a angajaților, nici al managerului șef. Managerul șef nu percepe necesitatea de desfășurare instruirilor personalului. Totodată, dat fiind faptul că angajații nu sunt instruiți în privința gestiunii sistemului de apă și canalizare, acest lucru poate cauza ineficiența în procesul de prestare a serviciilor respective către utilizatori.

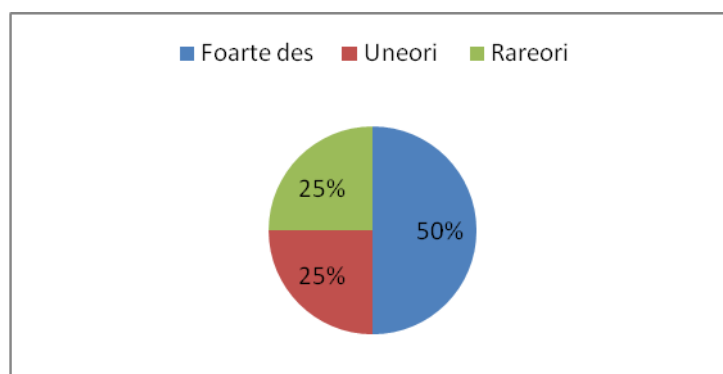
6.2.5. Conștientizarea și angajamentul personalului

În vederea determinării nivelului de conștientizare și angajament al personalului s-a efectuat chestionarea angajaților Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești”, analiza căruia a identificat următoarele (

Anexa 10. Chestionar pentru evaluarea percepției angajaților):

- **Graficul de lucru al angajaților.** 50% din angajați chestionați au răspuns că din cauza unui volum mare de lucru, se întâmplă deseori să rămână peste programul normal. Aceasta se întâmplă pe de o parte din cauza avarierilor sistemelor de apeducte și canalizare, iar pe de altă parte, reținerea peste programul de lucru al angajaților de oficiu este cauzat de introducerea manuală a rândurilor necesare sistemului de contabilitate 1C pentru eliberarea facturilor.

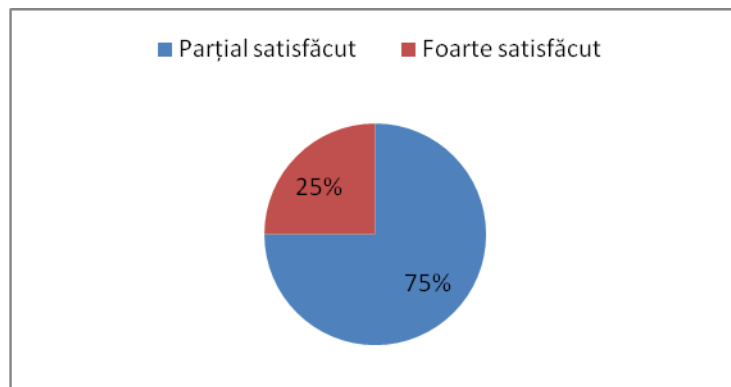
Figura 10. Se întâmplă să rămâneți peste programul normal de lucru?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

- **Satisfacția pentru munca efectuată.** Majoritatea angajaților intervievați sunt parțial satisfăcuți de munca care o desfășoară. Cu toate acestea, ei percep anumite schimbări pozitive în cadrul întreprinderii care se resimt și asupra motivării salariale.

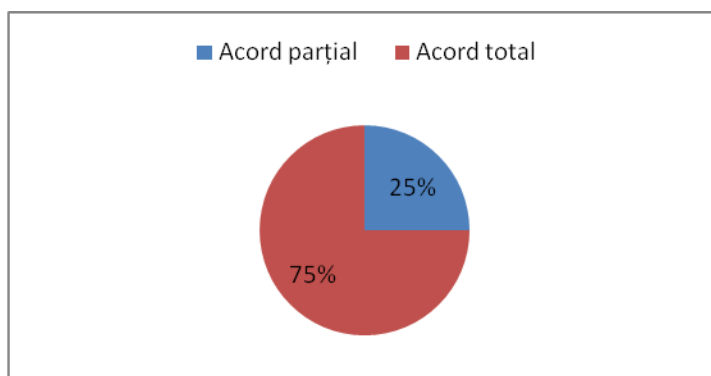
Figura 11. Cît de satisfăcuți sunteți de munca pe care o efectuați?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

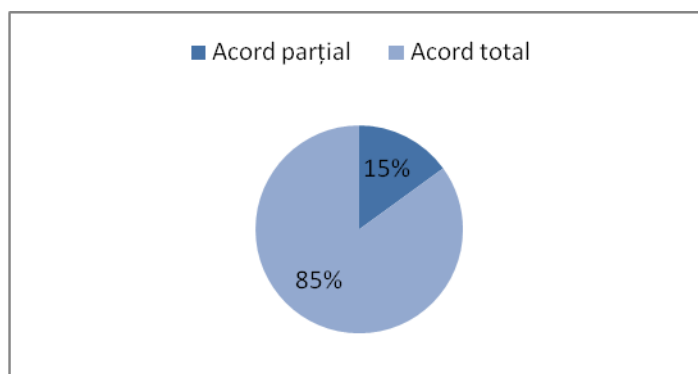
- **Atitudinea angajaților față de deciziile managerului șef.** Majoritatea angajaților consideră că managerul șef al întreprinderii ia decizii corecte referitoare la activitatea acesteia. Lipsa conflictelor în cadrul organizației se datorează de asemenea managerului întreprinderii. Pe lângă aceasta, majoritatea angajaților consideră, că deciziile managerului șef sunt corecte.

Figura 12. Sunt înțelese sarcinile zilnice ale managerului



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Figura 13. Consider că conducerea ia hotărâri corecte



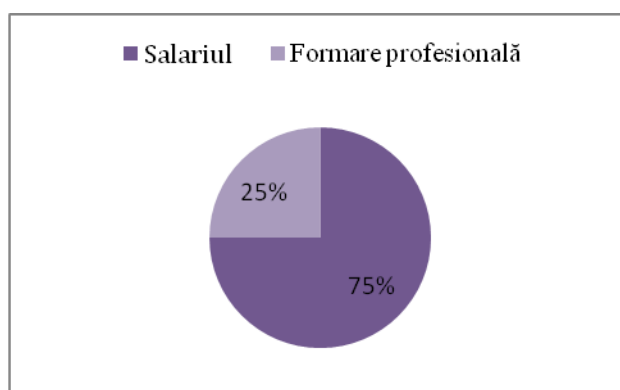
Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

- **Factorii care determină ineficiența în muncă angajaților.** Respondenții chestionați au identificat următorii factori care cauzează ineficiența în muncă a angajaților: condițiile în

muncă în care activează, gradul de calificare mai puțin satisfăcător, atitudinea relativ distantă față de munca care o prestează.

- **Motivele care îi determină pe angajați să activeze în cadrul RAS.** 75% din angajații chestionați sunt de părerea că activează în cadrul Î.M. „Regia Apă Șoldănești” pentru a contribui în mod pozitiv la prosperarea și modernizarea orașului (menținerea curățeniei, aprovizionarea cu apă și racordarea agenților casnici la serviciile de canalizare). 25% din respondenți au oferit ca motive determinante alte aspecte, precum : lipsa experienței pentru a putea activa în alte companii, salariul stabil lunar și lipsa locurilor de muncă în localitate.
- **Elementele care motivează angajații să continue activitatea în cadrul RAS.** Majoritatea respondenților se axează pe satisfacția obținută de la primirea recompenselor materiale (Salariul). Ceilalți au dat drept motiv formarea profesională pe care o obțin în urma activării la întreprindere.

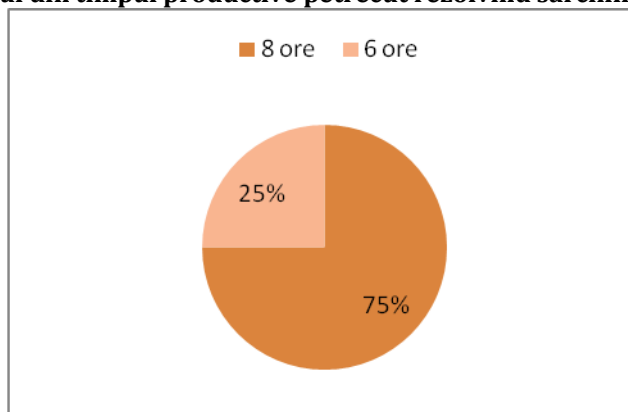
Figura 14. Care sunt elementele care vă motivează să continuați activitatea în cadrul acestei întreprinderi?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

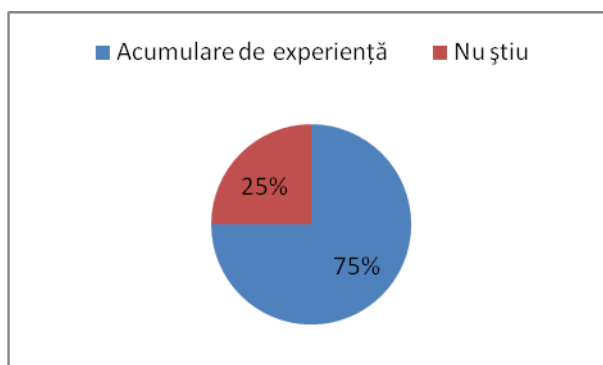
- **Productivitatea angajaților.** La întrebarea care este procentul din timpul productiv petrecut rezolvând sarcinile ce v-au fost delegate, angajații au răspuns: 8 ore (75%) și 6 ore (25%). Iar la întrebarea ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient, angajații au răspuns: acumularea de experiență (75%), nu știu (25%).

Figura 15. Care este procentul din timpul productive petrecut rezolvând sarcinile ce v-au fost delegate?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

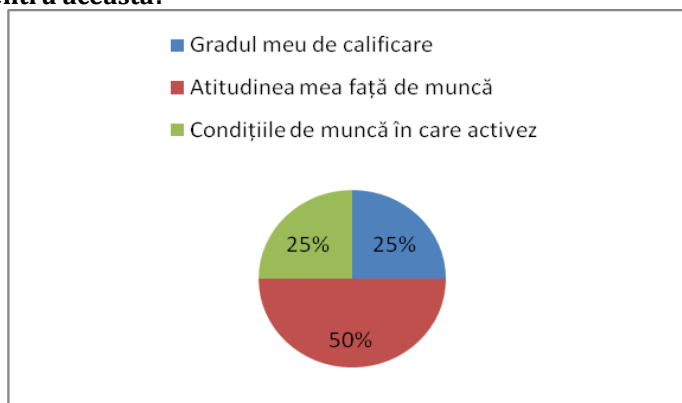
Figura 16. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

- **Atitudinea față de muncă.** La întrebarea “În cazul în care experiența D-voastră de muncă este mai negativă decât pozitivă, care credeți că sunt factorii responsabili pentru aceasta?”, răspunsul angajaților este: Gradul meu de calificare – 25%, Atitudinea mea față de muncă – 50%, Condițiile de muncă în care activez – 25%.

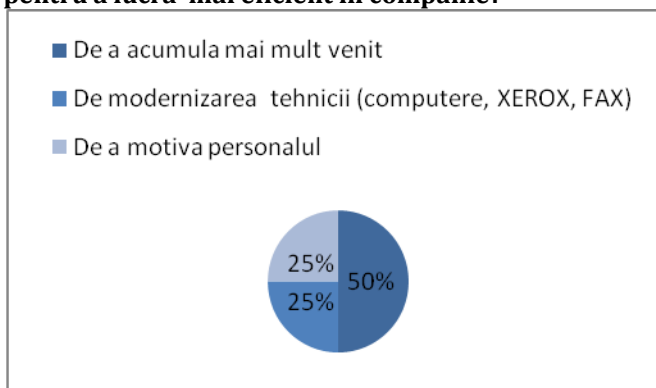
Figura 17. În cazul în care experiența D-voastră de muncă este mai negativă decât pozitivă, care credeți că sunt factorii responsabili pentru aceasta?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

- **Sistem informațional.** La întrebarea “Dispun de suficientă informație pentru a-mi putea face treaba mai bine”, răspunsul angajaților este: Acord parțial – 100%.
- **Motivare.** La întrebarea “De ce este necesar pentru a lucra mai eficient în companie?”, răspunsul angajaților este: De a acumula mai mult venit - 50%, De modernizarea tehnicii (computere, XEROX, FAX) – 25%, De a motiva personalul – 25%.

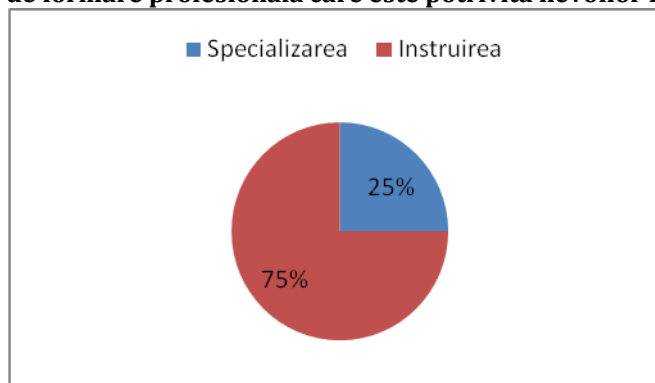
Figura 18. De ce este necesar pentru a lucra mai eficient în companie?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

- **Instruire.** La întrebarea “Care este tipul de formare profesională care este potrivită nevoilor D-voastră”, răspunsul angajaților este: Specializarea – 25%, Instruirea – 75%.

Figura 19. Care este tipul de formare profesională care este potrivită nevoilor D-voastră?



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

6.2.6. Concluzii

Structura personalului

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: încadrarea specialiștilor cu experiență în domeniu, care, însă, nu sunt administrați de către manageri ai departamentelor (excepție făcând doar departamentul contabil. Totodată studiile medii ale personalului reflectă necesitatea de instruire și perfecționare în domeniu, menită să aducă contribuție prin ridicarea calificării acestora și majorarea capacității de a lua decizii și de a propune ceva din propria inițiativă.

Un moment pozitiv îl are tendința de activitatea stabilă (fără fluctuații majore) a personalului și implicarea directă a managerului șef la motivarea personalului. Angajarea persoanelor, odată cu extinderea activității, și prognozarea angajării ulterioare reflectă capacitatea managerului șef de a corela modificările care au loc în dezvoltarea activității întreprinderii cu modificările necesare în structura personalului.

Totodată angajarea personalului din contul ANOFM provoacă neconcordanțe în coordonarea activităților întreprinderii și lipsa reflectării reale a cheltuielilor pentru serviciile prestate.

Responsabilitățile personalului

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: lipsa unor fișe de post scrise care să reflecte responsabilitățile pe care le au angajații în activitatea sa, lipsa sistemului de evaluare a performanțelor resurselor umane; evaluării necesităților de formare profesională, planului de formare profesională și dezvoltare a carierei.

Dat fiind faptul că sistemul de management al întreprinderii este unul orientat mai mult spre mediul extern, și anume spre prestarea unor servicii comunale calitative, acesta se focusează mai puțin spre sistemul intern al întreprinderii. În acest context, întreprinderea este lipsită de regulamente de funcționare și activitate, inclusiv și în domeniul resurselor umane. În cadrul întreprinderii nu există un regulament al resurselor umane.

Cu toate acestea este pozitiv faptul că toți angajații își cunosc responsabilitățile și sunt conștienți de activitatea pe care o fac. Mai mult, responsabilitățile pe care le au angajații coincid cu calificarea și experiența acestora.

Politici în domeniul de personal

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: salarii mici ale angajaților în comparație cu volumul de muncă efectuat, precum și lipsa oricăror instruirii în domeniile de activitate a acestora în vederea ridicării calificării lor și gradului de pregătire profesională.

Totodată pozitivă este intenția managerului șef de a evalua necesitățile de instruire a angajaților săi și de a-i motiva prin aceasta la o ridicare a productivității muncii și la conștientizarea aportului pe care îl aduc în companiei și orașului.

Conștientizarea și angajamentul personalului

Situația din cadrul acestui domeniu reflectă: motivarea și interesul personalului pentru instruirea sa și formarea profesională, conștientizarea din partea personalului a contribuției întreprinderii, precum și a propriei contribuții la prosperarea și modernizarea orașului, așteptările cu privire la creșterea de salarii, automatizarea sistemului informațional, claritatea în sarcinile managerului și acordul cu corectitudinea luării deciziilor. Totodată personalul este parțial satisfăcut de munca pe care o efectuează, datorită aspectelor indicate mai sus. Mai mult, la capitolul ce este necesar pentru îmbunătățirea relației între angajați și manager, 75% consideră că organizarea ședințelor informative pe diverse tematici ar schimba relația dintre personal și manager, iar 25% din personal susțin că au nevoie de instruire.

6.3. DIAGNOSTICUL FUNCȚIEI DE MARKETING

6.3.1. Procesul de vânzare

Organizarea vânzărilor în cadrul întreprinderii este gestionată de managerul șef al întreprinderii. Atunci când abordăm subiectul vânzărilor în cadrul întreprinderii trebuie de menționat faptul că acesta presupune trei direcții principale, și anume

- Procesul de contractare a clienților;
- Procesul de prestare a serviciilor propriu zise;
- Sistemul de facturare și colectare a veniturilor.

Figura 20. Procesul de vânzare



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Procesul de contractare a clienților pentru prestarea serviciilor de apă este următoarea:

- Depunerea cererii de branșare/racordare și utilizare a serviciilor de apă de către utilizatori;
- Semnarea de către managerul șef al întreprinderii a cererii;
- Încheierea contractului de branșare/racordare și utilizare a serviciilor de apă între ÎM „Regia Apă Șoldănești” și utilizatori;
- Repartizarea condițiilor tehnice de utilizare și respectare a standardelor către utilizatori;
- Executarea lucrărilor de branșare/racordare. Implementarea propriu zisă are loc după identificarea celui mai apropiat cămin de racord.

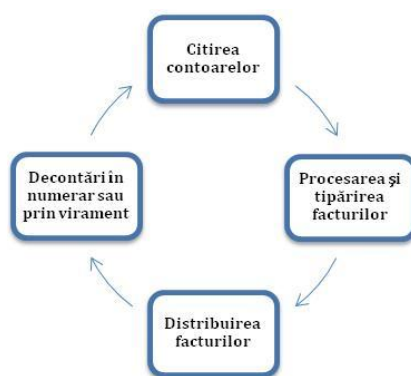
Cheltuielile pentru conectarea la rețea sunt suportate de ÎM „Regia Apă Șoldănești”, utilizatorul achiziționând doar țeava necesară și contoarele. Totodată contoarele sunt instalate și întreținute din contul operatorului.

Sistemul de facturare

Sistemul de facturare include următoarele procese:

- Citirea contoarelor;
- Procesarea și tipărirea facturilor;
- Distribuirea facturilor;
- Sistemul de plată.

Figura 21. Procesul de facturare



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Clienții efectuează plata pentru apa furnizată și apele uzate conform facturii eliberate de ÎM „Regia Apă Șoldănești”, în baza tarifelor și a indicațiilor contoarelor, volumului de consum al apei (model de factură este atașat în Anexe).

Clientul recepționează o singură factură pentru cele trei servicii prestate de întreprindere.

Decontările se efectuează prin virament de către client în contul bancar de decontare al întreprinderii sau plata poate avea la oficiul poștal din oraș. Totodată, clienții pot achita pentru factură și la oficiul întreprinderii prin eliberarea de către aceasta a bonului de plată.

Responsabili pentru încheierea contractelor cu clienții sunt controlorii ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Aceștia se deplasează direct la locuințele locuitorilor și încheie contracte. Controlorii companiei efectuează citirea datelor contoarelor, tot ei răspândesc facturile de plată și urmăresc colectarea plăților. Procentul de colectarea a plăților este de circa 99%. Totodată, managerul șef al întreprinderii este implicat în contactarea agenților economici drept potențiali clienți precum și negocierea cu aceștia. De asemenea, acesta semnează contractele încheiate cu clienții.

Nu există o persoană specializată care cel puțin să organizeze procesul de vânzare, dat fiind faptul că controlorii activează în sectoarele locative și stabilesc contact direct cu clienții.

Necesitatea unui departament de relații publice în cadrul companiei este esențial pentru organizarea procesului de vânzare.

Tendențele de vânzare

Schimbările majore care au avut loc în cadrul întreprinderii odată cu angajarea de către Primărie a managerului actual, au generat efecte pozitive asupra acesteia.

Abonarea majorității gospodăriilor la serviciile de apă și canalizare, precum și dezvoltarea/extinderea serviciului de salubritate au contribuit la majorarea vânzărilor întreprinderii.

Implementarea proiectelor investiționale pentru modernizarea sistemelor de apă și canalizare precum și cele legate de salubritatea orașului Șoldănești au avut ca efect fortificarea capacității tehnice a ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Acest fapt a generat posibilitatea de deservire a mai multor sectoare a orașului. În același timp, motivarea salarială a controlorilor implicați direct în procesul de contractare a clienților a dus nemijlocit la mărirea bazei de date a clienților întreprinderii.

Astfel, cererea pentru serviciile de apă a crescut semnificativ pe parcursul perioadei în care a fost angajat actualul manager șef al întreprinderii.

Tabelul 13. Cererea de apă în orașul Șoldănești

| Anul | Debit mediu (m ³ /an) |
|------|----------------------------------|
| 2008 | 30611 |
| 2009 | 41499 |
| 2010 | 46966 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Referitor la serviciile de colectare a deșeurilor reciclabile, tendințele în acest domeniu, ca rezultat al amplasării platformelor de colectare a deșeurilor sunt din ce în ce mai mare. Deșeurile reciclabile colectate s-au estimat a fi aproximativ 4,5 tone lunar, în anul 2010. Datorită vânzării deșeurilor selectate (hîrtia și cartonul, sticla și PET – urile) se obține în mediu o sumă de aproximativ 3 300 lei.

6.3.2. Utilizatorii serviciilor publice de alimentare cu apă, canalizare și salubritate

Categoria principalelor grupe de utilizatori ai întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești” sunt cei care beneficiază de servicii publice de alimentare cu apă și canalizare precum și cei care au parte de serviciile publice de salubritate.

Principalele categorii de utilizatori pentru serviciile prestate sunt:

- Agenții economici;
- Utilizatorii casnici.

Exemple de contracte pentru prestarea serviciilor clienților sunt date în

Anexa 7. Contract de furnizare a apei potabile la consumatori casnici,

Anexa 8. Contract de pentru prestarea servicii comunale, pers. fizice,

Anexa 9. Contract de pentru prestarea servicii comunale, agenți economici.

Efectul rezultat din prestarea serviciilor de salubritate are un impact direct asupra locuitorilor orașului Șoldănești. O parte din aceste servicii, cum ar fi salubritatea publică sunt de responsabilitate socială fără de încasarea anumitor venituri. Dreptul de acces la aceste servicii este garantat tuturor utilizatorilor din orașul Șoldănești.

Pentru fiecare categorie de utilizatori sunt percepute tarife diferite. Instituțiile publice de asemenea achită taxe pentru serviciile prestate. În acest sens, instituțiile Primăriei nu achită pentru servicii de apă și canalizare. Iar pentru servicii de evacuare a deșeurilor este încasată o taxă în conformitate cu devizul de cheltuieli al Primăriei. Instituțiile Consiliului Local achită pentru serviciile de apă și canalizare precum și pentru cele de salubritate în baza contractelor încheiate.

Statistica privind **consumatorii de apă** este prezentată în felul următor:

Număr de brașamente: 2721, dintre care:

Tabelul 14. Repartizarea brașamentelor, 2010

| Utilizatorii | Numărul |
|------------------------|---------|
| Apartamente | 803 |
| Case individuale | 1802 |
| Instituții publice | 5 |
| Companii mici și micro | 108 |
| Companii medii | 3 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Conform datelor prezentate compania livrează zilnic circa 109 m³ apă în rețeaua de distribuție, sau circa 17 l/diurn/persoană, ceea ce este foarte puțin, restituția pentru sistemul de canalizare însumând doar circa nouă l/persoană/diurn.

Număr de racorduri **la rețeaua de canalizare:**

Tabelul 15. Racorduri la rețeaua de canalizare, 2010

| Utilizatorii | Numărul |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Agenți economici | 72 |
| Case individuale și apartamente | 1027 |
| Bradețchi S.R.L. | Stație proprie de pre-epurare |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Potrivit numărului de racorduri sistemul de canalizare deservește mai puțin de jumătate din numărul total de locuințe.

Furnizarea apei potabile (industriale) și evacuarea apelor uzate, precum și prestarea serviciilor de evacuare a deșeurilor se efectuează în baza contractelor, încheiate între ÎM (furnizor) și clienți.

Contorizarea consumului de apă

Nivelul de contorizare: 100 %;

Tabelul 16. Nivelul de contorizare

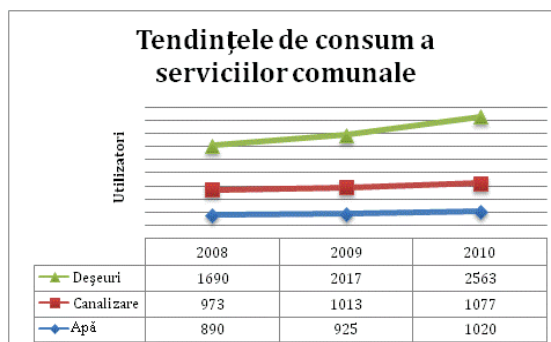
| Categorii | Nivel de contorizare, % |
|-------------------------------|-------------------------|
| Pentru blocuri de apartamente | 100 |
| Case individuale | 100 |

| | |
|------------------------|-----|
| Instituții publice | 100 |
| Companii mici și micro | 100 |
| Companii medii | 100 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Tendențele de dezvoltare a întreprinderii sunt determinate și de evoluția pozitivă a utilizatorilor serviciilor de apă, canalizare și salubritate.

Figura 22. Tendențele de utilizare a serviciilor comunale



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Litigiile cu clienții.

ÎM „Regia Apă Șoldănești”, în cazul în care există debitori pentru serviciile de apă și canalizare, situația este soluționată prin instanța de judecată. Pentru evitarea procesului și menținerea clienților sunt transmise scrisori de preîntâmpinare către aceștia.

Dat fiind faptul că pe parcursul a trei ani s-a reușit efectiv conectarea tuturor clienților la sistemul de apă și canalizare, nu au existat careva plângeri din partea acestora. Totuși în cazul în care sunt defectări atunci clienții solicită întreprinderii repararea și soluționarea problemei. Din această activitate de asemenea este percepută o taxă de deservire.

Nivelului de satisfacție a clienților

În vederea evaluării nivelului de satisfacție a clienților Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” privind serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, precum și de colectare a deșeurilor, s-a efectuat chestionarea a 49 de agenți economici din raionul Șoldănești. Chestionarea lor a avut drept scop nu doar cuantificarea mulțumirii față de serviciile oferite de companie, dar și formarea unei idei mai clare cu privire la problemele ce intervin în gestionarea acestor servicii.

Chestionarul

Anexa 2. Chestionar al nivelului de satisfacție a clienților RAS a fost structurat pe 6 întrebări cu referire la gradul de satisfacție al clientului privind calitatea serviciilor, ritmul de modernizare al infrastructurii, tarifele utilizate de Î.M. „Regie-Apă-Șoldănești”, structura facturilor emise de întreprindere, modul în care sunt soluționate problemele ce apar în sfera de servicii prestate, precum și promptitudinea cu care răspunde la solicitările clienților. Dezvoltarea acestor tipuri de servicii la nivelul raionului a adus o serie de avantaje populației, legate de îmbunătățirea accesului la serviciile de apă și canalizare și de creșterea a calității acestor servicii.

Calitatea serviciilor

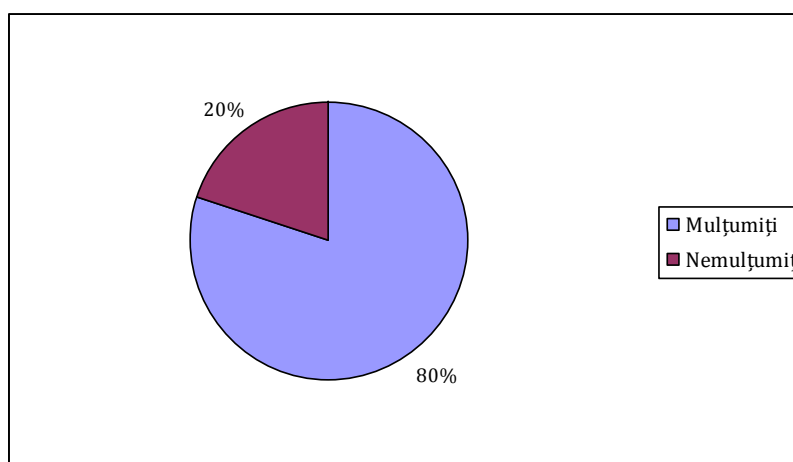
- 80% din respondenți au menționat că sunt mulțumiți de calitatea serviciilor de alimentare cu apă și doar 20% sunt nemulțumiți din cauza că acest serviciu, pur și simplu, nu există în

întreprinderea în care activează. Ei au semnat contract cu Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” pentru prestarea unui singur serviciu – cel de colectare a deșeurilor. În general, marea majoritate a persoanelor chestionate s-au arătat foarte mulțumite de situația creată în ultimii doi ani referitor la serviciile de alimentare cu apă, ei susținând că, în comparație cu anii precedenți, când li se dădea apă după un anumit grafic, acum pot utiliza acest serviciu de primă necesitate 24 din 24h.

- Deși mai bine de 80% din cei chestionați au afirmat că nu sunt racordați la canalizare, cei 20% care susțin că au acces la acest serviciu , nu sunt satisfăcuți de calitatea acestuia, acuzând că deseori canalul se înfundă.
- Percepțiile respondenților despre colectarea deșeurilor variază la același procentaj ca în cazul celorlalte servicii. 80% din ei afirmă că sunt foarte mulțumiți de calitatea acestui serviciu și au o părere pozitivă față de felul în care s-au schimbat lucrurile în ultima perioadă. Este curat în preajma tomberoanelor, iar gunoiul este colectat, practic, în fiecare zi. Circa 20% susțin că nu sunt satisfăcuți de acest aspect, manifestând doleanța de a fi colectat mai des. Majoritatea din ei au indicat însă că observă o schimbare pozitivă în acest sens și că Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” este foarte bine gestionată în ultimii 2 ani.

Gradul de satisfacție al clienților privind calitatea serviciilor de alimentare cu apă, de canalizare și de colectare a deșeurilor este prezentat în diagrama de mai jos.

Figura 23. Percepția clienților. Calitatea serviciilor comunale

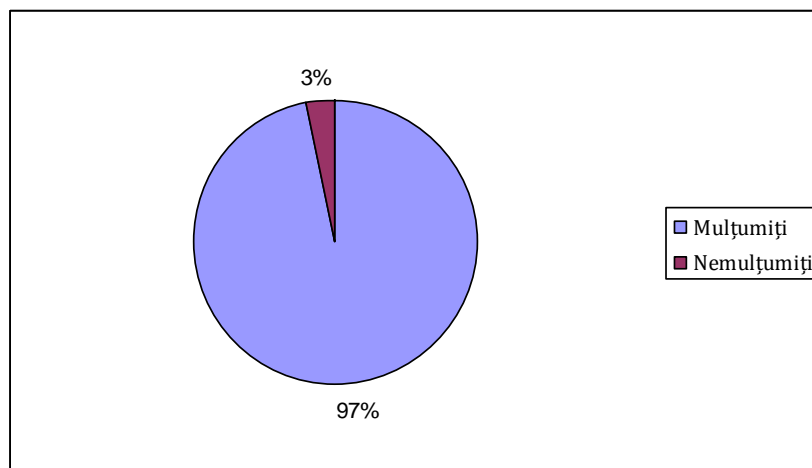


Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Ritmul de dezvoltare a infrastructurii din raionul Șoldănești

- Conform opiniei respondenților, 97% susțin că sunt foarte mulțumiți de felul în care evoluează situația acestor servicii în localitatea lor. Doar 3 % sunt de părerea că racordarea caselor la sistemul de canalizare ar fi un pas important spre modernizarea infrastructurii din localitate. Majoritatea lor au constatat că în Șoldănești este, în sfârșit, ordine. Tot ei susțin că întreprinderea municipală dispune deocamdată de tehnică insuficientă, însă angajații depun un efort considerabil pentru menținerea curățeniei localității.

Figura 24. Percepția clienților. Ritmul de dezvoltare a infrastructurii din raionul Șoldănești

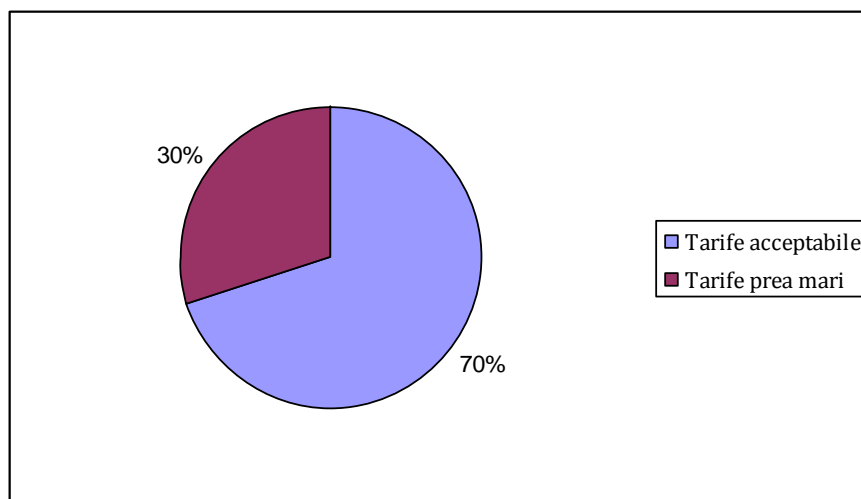


Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Tarifele aplicate de către Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești”

- 70% din respondenți consideră că tarifele utilizate de către întreprinderea municipală sunt acceptabile și doar 30% din cei chestionați afirmă că taxele sunt prea mari (în cazul agenților economici), acestea constituind 150 de lei/ lună. Cîțiva din agenții economici chestionați au sugerat o clasificare a deșeurilor ce sunt colectate de la un agent economic sau altul, activitatea unor întreprinderi presupunînd colectarea unui volum mai mare de deșeuri, iar prețul perceput fiind același.

Figura 25. Percepția clienților. Tarifele aplicate de către Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești”



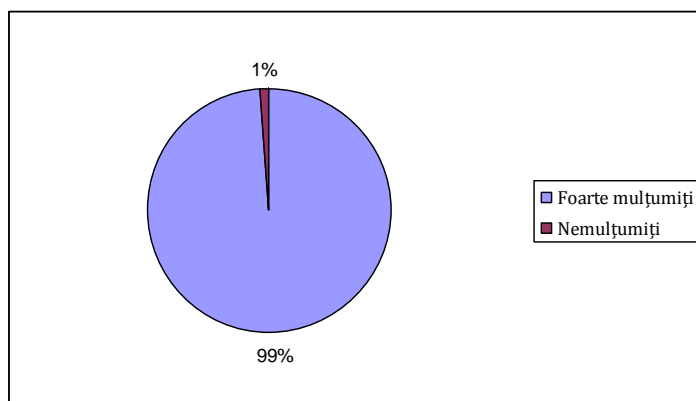
Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Structura facturilor

- La moment, plata pentru cele trei servicii (de alimentare cu apă, canalizare și colectare a deșeurilor) este inclusă într-o singură factură emisă de Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești”. 99% din respondenți afirmă că sunt foarte mulțumiți de structura facturii emise de întreprinderea municipală. Este foarte clară categoria plății, volumul și suma. Majoritatea din cei chestionați au menționat că păstrează facturile achitate și că e foarte comod să păstrezi doar o hîrtie, și nu

trei. Ei consideră că apariția a încă două facturi ar influența prețul serviciilor, pentru că hîrtia ar fi inclusă în preț.

Figura 26. Percepția clienților. Structura facturilor

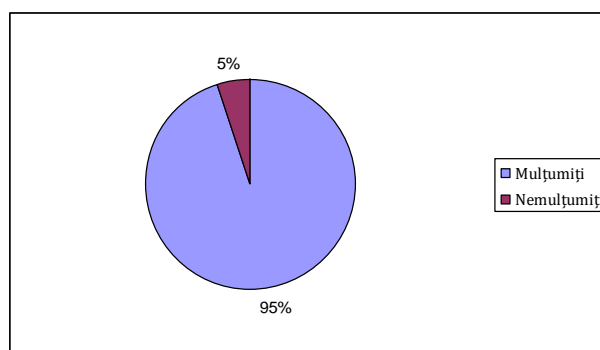


Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Modul în care sunt soluționate problemele ce apar

- 95% din respondenți au indicat că nu au avut probleme legate de sfera de servicii prestate de Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” și nu au apelat niciodată la ajutorul acesteia. Astfel, 5% din cei care au fost chestionați afirmă că ori de câte ori au avut o problemă în acest sens, a fost soluționată în maximum 15 minute. Unul din respondenți este de părerea că întreprinderea are nevoie de o mașină mai nouă, dotată corespunzător cu un furtun puternic pentru evacuarea apei din zonele avariate.

Figura 27. Percepția clienților. Modul în care sunt soluționate problemele ce apar

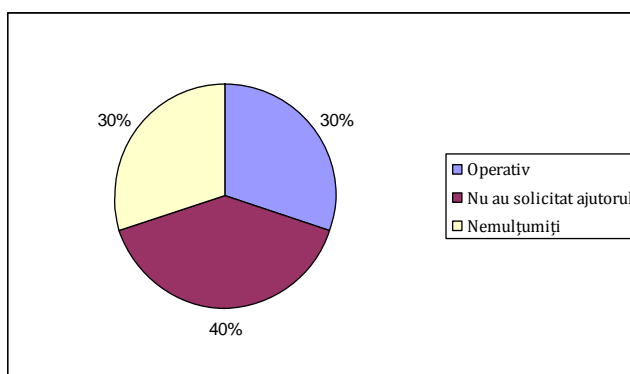


Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Promptitudinea cu care Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” răspunde la solicitările clienților

- Cu referință la ultimul aspect, 40% din respondenți susțin că nu au solicitat ajutorul întreprinderii municipale, pentru că nu au avut probleme legate de serviciile de alimentare cu apă, canalizare și colectare a deșeurilor. 30% din clienți afirmă că ori de câte ori au apelat întreprinderea în cazul unor avarii, s-a intervenit rapid în soluționarea lor. Și doar 30% din persoanele intervievate sunt nemulțumite de operativitatea rezolvării problemei.

Figura 28. Percepția clienților. Promptitudinea cu care Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” răspunde la solicitările clienților



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

6.3.3. Politica de prețuri

Întreprinderea nu dispune de o modalitate de determinare a tarifelor pentru serviciile prestate. Tarifele diferă pentru agenții economici și persoanele casnice. Totodată, acestea din 2007 pînă în prezent nu s-au modificat, cu excepția tarifelor pentru agenții economici. Din taxa de 5400 lei achitate de agenții economici pentru amplasarea unităților economice, 1800 lei anual erau pentru serviciile de salubritate. Pentru serviciile prestate, tarifele sunt următoarele:

Tabelul 17. Tarifele pentru populație

| Servicii | Prețul, lei |
|-------------|--------------------|
| Apă | 5,4/m ³ |
| Canalizare | 5,1/m ³ |
| Salubritate | 5,1/persoană |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

La agenții economici prețurile se prezintă în felul următor:

Tabelul 18. Tarife pentru agenții economici

| Servicii | Prețul, lei |
|-------------|--------------------|
| Apă | 12/m ³ |
| Canalizare | 5,1/m ³ |
| Salubritate | 150 lunar |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Taxă de salubritate este foarte scăzută, mai bine zis simbolică și nu este suficientă pentru acoperirea costurilor operaționale a serviciului de colectare a deșeurilor, nemaivorbind de reducerea acestora. Ține de menționat că conform pct. 52 al Regulamentul serviciului se specifică că “mărimea taxelor pentru prestarea serviciilor urmărește acoperirea consumurilor și cheltuielilor întreprinderii pentru prestarea acestor servicii cu o rată rezonabilă de profit necesar pentru continuarea activității”.

Prin urmare a celor menționate taxa pentru prestarea serviciilor de salubritate urmează a fi majorată, cel puțin pentru acoperirea costurilor integrale pentru prestarea serviciului.

Totodată nu există o distincție tarifară pentru serviciile publice de alimentare cu apă industrială și celelalte servicii publice de alimentare cu apă.

6.3.4. Concluzii

Procesul de vânzare

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: eficiența monitorizării clienților prin implicarea unui serviciu de controlori, responsabili de contractarea clienților și de evidența acestora. Un alt aspect pozitiv este procentul înalt de colectare a plăților de la clienți, care s-a mărit în ultimii ani, odată cu angajarea de către Primărie a managerului actual al RAS. În același timp, motivarea salarială a controlorilor implicați direct în procesul de contractare a clienților a dus nemijlocit la mărirea bazei de date a clienților întreprinderii

Totodată, eliberarea unei singure facturi pentru cele trei servicii prestate de întreprindere implică deficiența unei monitorizări și a unui control al prețurilor pe servicii aparte. De asemenea nu există o persoană specializată care cel puțin să organizeze procesul de vânzare, dat fiind faptul că controlorii activează în sectoarele locative și stabilesc contact direct cu clienții.

Utilizatorii serviciilor

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: tendința de creștere a numărului de clienți ai RAS, existența sistemului de colectare a datoriilor debitoare, existența contractelor tip pentru fiecare categorie de client, lipsa plângerilor din partea clienților.

Totodată, chestionarul efectuat pentru evaluarea percepției clienților a demonstrat, că dezvoltarea acestor tipuri de servicii la nivelul raionului a adus o serie de avantaje populației, legate de îmbunătățirea accesului la serviciile de apă și canalizare și de creșterea a calității acestor servicii. Astfel clienții RAS sunt satisfăcuți de calitatea serviciilor prestate, de ritmul de dezvoltare a infrastructurii din raionul Șoldănești, de tarifele acceptabile aplicate de RAS, de structura facturii emise, de modul în care sunt soluționate problemele ce apar și de promptitudinea cu care Î.M. „Regia- Apă-Șoldănești” răspunde la solicitările clienților.

Politica de prețuri

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: că întreprinderea nu dispune de o modalitate de determinare a tarifelor pentru serviciile prestate. Mai mult prețurile stabilite sunt prea mici și nu acoperă costurile operaționale.

Tarifele pentru serviciile de salubritate trebuie fundamentate pe baza costurilor de exploatare, a costurilor de întreținere și reparații, a uzurii mijloacelor, pentru permanența prestării unor servicii calitative fapt ce revendică funcționarea întreprinderii municipale în termeni de profitabilitate.

Conform practicilor internaționale din domeniu, structura și nivelul tarifelor de salubritate urmează a fi stabilite astfel încât:

- să acopere costul efectiv al prestării serviciului de salubritate;
- să acopere cel puțin sumele investite și cheltuielile curente de întreținere și exploatare a serviciului de salubritate;
- să încurajeze investițiile de capital;

- să respecte și să asigure autonomia financiară a operatorului.

6.4. Infrastructura tehnică și procesele tehnologice

Activitățile desfășurate de către întreprindere impun necesitatea de a deține în componența acesteia mijloace fixe specifice. Acestea se ajustează la activitatea de salubritate și activitatea de apă și canalizare.

6.4.1. Infrastructura tehnică

6.4.1.1. Active disponibile

Activele disponibile a întreprinderii se clasifică în următoarele categorii:

- Clădiri proprii;
- Mijloace de transport;
- Construcții speciale.

Din componența *clădirilor*, întreprinderea dispune de clădirea cazangeriei care se planifică a fi extinsă în baza eliberării cazanelor. De asemenea, întreprinderea dispune de două cămine pe strada 31 August 14 și 31 August 18. Totodată, aceasta deține clădiri a caselor de locuit de pe strada Jucova 2 și Jucova 4.

În componența *mijloacelor de transport*, dotarea tehnică a serviciului de salubritate constă într-o autospecială de tip Iveco (volumul de 8 m³) și a unui tractor de tip MTZ 82 cu remorcă de tip 2PTC – 4 (4tone). Unitățile de transport pentru DMS au fost achiziționate în anul 2006. Autospecială a fost recepționată de la Ministerul mediului în anul 2006, fiind pusă în funcțiune din 2008, după implementarea proiectului UNDP.

Pe parcursul unei săptămâni autospeciala efectuează între 12-14 rute de evacuare a deșeurilor colectate la platforme. În sectorul privat unde autospeciala nu are acces colectarea se execută cu ajutorul tractorului.

Întreprinderea mai dispune la moment de autospecială pentru canalizare de tip GAZ și mașină de serviciu model –VAZ. Unitățile de transport, în special autospeciala pentru canalizare și tractorul cu remorcă sunt foarte vechi, și au uzură enormă, necesită reparații capitale deși sunt exploatate ulterior un termen scurt. La moment aceste unități de transport nu pot face față cerințelor în evacuarea deșeurilor în or. Șoldănești, nemaivorbind în cazul extinderii serviciului de salubritate în cele 7 sate din vecinătate.

În componența *construcțiilor speciale* sunt incluse:

- stațiile de pompare,
- rezervoarele,
- apeductele,
- blocul stațiilor de pompare,
- clădirea rezervorului de apă,
- rețelele de distribuție și conductele de apă.

6.4.1.2. Infrastructura sistemelor de apă, canalizare și gestionare a deșeurilor

Infrastructura sistemului de apă

ÎM „Regia Apă Șoldănești” dispune de sistem public de alimentare cu apă, care se află la bilanțul acesteia. Acesta reprezintă ansamblul construcțiilor și terenurilor aferente, instalațiilor tehnologice, echipamentelor funcționale și dotărilor specifice prin care se realizează serviciul public de alimentare cu apă potabilă. Întreprinderea la moment dispune de 6 sisteme de alimentare cu apă, iar lungimea apeductelor și rețelelor de alimentare cu apă este de 27 km. Conform estimărilor efectuate de prestatorul de servicii, circa 80% din rețeaua de apă necesită renovare totală (înlocuirea conductelor).

Prize de apă

Ca prize de apă pentru alimentarea orașului servesc șase puțuri arteziene, dintre care se exploatează patru și două sunt de rezervă, în stare funcțională, de unde apa prin intermediul unei aducțiuni cu D 90 mm și lungimea de 2,5 km din plastic și metal este pompată către patru rezervoare supraterane de tip „Rojnovschi”. Capacitatea totală de înmagazinare a rezervoarelor este de 175 m³. Pe această aducțiune în ultimii trei ani au fost înregistrate 12 avarii. Din rezervoarele de înmagazinare apa este distribuită gravitațional.

Stații de pompare

Pompele submersibile ale stațiilor de pompare (patru puțuri) sunt relativ noi, fiind fabricate în anii 2007- trei bucăți și o pompă din 2008. Pompele activează 24/24 de ore.

Stații de purificare

În anul 2010 au fost construite 3 stații de purificare a apelor uzate și se planifică construirea a încă o stație de purificare din sursele fondului Ecologic pentru regiunea căii ferate din considerentul că sistema de canalizare este învechită și există scurgeri permanente ale acesteia. Aceste 3 se află la bilanțul întreprinderii.

Rețelele de distribuție a apei potabile

Materialul de construcție, lungimea, vârsta și diametrele conductelor este prezentată în tabelele de mai jos.

Tabelul 19. Rețelele de distribuție după material, lungime și vârstă

| Material | Lungime(m) / vârstă (ani) | | | |
|--|---------------------------|-------------|-------------|----------|
| | < 10 ani | 10 - 20 ani | 20 - 30 ani | > 30 ani |
| Oțel | | | 9 | 15,5 |
| Polietilenă de înaltă densitate (HDPE) | | | 2,5 | |
| Total (m)/vârstă | | | 11,5 | 15,5 |
| % din total L | | | 43 | 57 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Tabelul 20. Clasificarea rețelelor de distribuție după diametre și lungime

| Material | Lungimi (m)/ diametre (mm) | | | | | | | | | | Total | |
|----------|----------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-------|-----|
| | 100 | 150 | 200 | 250 | 300 | 89 | 50 | 32 | 600 | 700 | | 800 |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|------|------|
| Oțel | 9 | 15,5 |
| Polietilenă de înaltă densitate (HDPE) | | 2,5 |
| Total (m)/Dn | 9 | 18 |
| % din total L | 33,5 | 66,5 |

Sursa: Regia Apă Șoldănești

Debit contorizat distribuit la populație în anul 2010, total -42341 m³/an.

Debit ne-contorizat distribuit la populație în anul 2010, total -4890 m³/an;

Pierderi de apă

Pierderile de apă din sistemul centralizat de alimentare cu apă a orașului Șoldănești sunt determinate de scurgeri latente din rețelele de apă, pierderile comerciale și consumul ilicit.

Pierderile de apă, care apar la blocurile de locuințe, constituie diferența de volum dintre indicațiile contoarelor de bloc și suma indicațiilor contoarelor pasante din apartamente, este considerabilă, însă din cauza că facturarea se efectuează după indicațiile contoarelor din apartamente, nu este monitorizată permanent.

Contoarele de apă de la bloc, care urmează să fie exploatate de întreprindere nu sunt funcționale și întreținerea nu le efectuează verificarea metrologică.

Pentru contoarele de apă din apartamente întreținerea eliberează prescripții pentru efectuarea verificării metrologice.

Este necesar de respectat cu strictețe termenul de verificare metrologică a contoarelor care deservește populația, acesta fiind de cinci ani și pentru agenții economici – doi ani.

Din practica țărilor dezvoltate. La întreținere urmează de adoptat, prin decizia Consiliului local Șoldănești Regulamentul de organizare și funcționare a RAS, în care să se prevadă toate încălcările posibile și metodele de soluționare a neînțelegerilor apărute între părți.

Infrastructura sistemului de canalizare

În or. Șoldănești există un sistem de canalizare publică care deservește blocurile locative, o serie de case particulare, clădirile administrative și de menire socială, instituțiile de învățământ și întreprinderile industriale. În prezent sistemul centralizat de evacuare a apelor uzate are un debit de circa 53-55 m³/diurn, circa 19375,33 m³/an.

Lungimea totală a rețelelor de canalizare publică a orașului constituie 26 km.

În perioada anului 2010 în oraș au fost construite trei mini-stații de epurare a apelor uzate. Până în anul 2010 Stația de epurare a apelor uzate lipsea. Efluentul de la stațiile de epurare se scurge în receptorul natural r. Botna.

Majoritatea conductelor de canal sunt din ceramică (14,7 km), azbociment-12,3 km și 1,7 km de conducte din plastic au fost instalate în 2010 pentru racordarea mini-stațiilor de epurare.

Odată cu instalarea mini-stațiilor de epurare starea mediului ambiant s-a îmbunătățit considerabil.

Clasificarea conductelor din sistemul de canalizare după vârstă nu s-a efectuat, deoarece ele sunt toate din anul construirii, în afară de 1,7 km conducte de plastic, instalate în anul 2010

Descrierea activității de întreținere și reparații a sistemelor de apă și canalizare

În cazurile excepționale de avarii de țevă sau scurgeri de canalizare, întreprinderea este informată de către locuitorii din sector. În cazul apei, avarierile sunt observate după presiunea apei. Această este mai mult sau mai puțin subiectivă deoarece nu există un manometru de verificare a presiunii. În cazuri excepționale se angajează o persoană care deține excavator pentru a efectua activități de săpare. Costurile de reparații sunt suportate de întreprinderea municipală.

Număr de avarii înregistrat după ani: anul 2007 – 27 avarii, anul 2008 – 22 avarii, anul 2009 -18 avarii și anul 2010 – 12 avarii. Presiunea de lucru a rețelelor 2-4 Bari.

Infrastructura sistemului de gestiune a deșeurilor

Pentru a eficientiza și optimiza procesul de colectare a deșeurilor industriale și menajere din orașul



Șoldănești, ca rezultat al implementării proiectului „Modernizarea serviciilor de salubritate din orașul Șoldănești” în 2009 s-a reușit amplasarea pe zona ce cuprinde 2/3 din suprafața orașului Șoldănești și 1/3 din satul Parcani a 27 platforme dotate cu câte 4-5 tomberoane și o ladă pentru plastic și 3 ECO căsuțe pentru colectarea deșeurilor solide prin selectare.

Întreprinderea dispune de trei ECO căsuțe unde are loc sortarea deșeurilor pe următoarele tipuri: hârtie, sticlă și PET. Sortarea este efectuată manual de către o persoană care se află în căsuța ECO.

Această persoană este responsabilă de salubritatea teritoriului din perimetrul aferent căsuțelor ECO. De asemenea căsuțele ECO sunt dotate cu grul sanitar (lavoar și WC) și sunt utilizate pentru adăpostirea echipamentului utilizat la salubritatea teritoriului.

6.4.2. Procesele activității operaționale

În cadrul întreprinderii nu există un manual operațional sau proceduri scrise cu privire la desfășurarea activității acesteia. De aceea de multe ori managerul șef este implicat în activitatea operațională a întreprinderii (cum ar fi detectarea scurgerilor de canalizare sau rupturilor de țevă).

6.4.2.1. Colectarea deșeurilor

Colectarea deșeurilor are loc prin intermediul transportului de marca IVECO și a tractorului. Transportul de marca IVECO este utilizat pentru colectarea deșeurilor de la cele 27 platforme, inclusiv și de la blocurile locative, evacuarea efectuându-se de trei ori pe săptămâna (luni, miercuri și vineri) a câte 4 rute pe zi. Tractorul este utilizat pentru colectarea deșeurilor de la persoanele private, care locuiesc la case pe pământ, efectuând câte două rute de două ori pe săptămână (marți și joi.),

ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu duce evidența cantității deșeurilor colectate și evacuate la gunoiște. Pentru aprecierea cantității deșeurilor colectate a fost efectuată cântărirea autospecială IVECO, constatându-se că la o rută se transportă circa 1700 kg, iar coeficientul de transfer a unității de volum în masă este egal 0,21. Acest indice a fost utilizat la estimarea cantității anuale de deșeuri colectate și transportate la gunoiște.

Compoziția morfologică a deșeurilor transportate cu tractorul diferă de cea colectată cu autospeciala, deoarece din sectorul privat sunt evacuate de rînd cu deșeurile menajere și cele provenite de la creșterea animalelor, inclusiv cele stradale. În aceste condiții s-a considerat oportună că la o rută

tractorul transportă 2000 kg de deșeuri. Datele sumare privind colectarea zilnică, săptămânală și lunară a deșeurilor evacuate la gunoște în or. Șoldănești este prezentată în tabelul de mai jos.

Tabelul 21. Cantitatea de deșeuri colectate și transportate la gunoștea din or. Șoldănești

| N ^o | Mijloc de transport | Pe zile | | Săptămânal | | Lunar | |
|----------------|---------------------|--|------|------------|------|----------|------|
| | | nr. rute | tone | nr. rute | tone | nr. rute | tone |
| 1 | Autospeciala Iveco | 4 rutepe zi (I-III- V zi) | 7 | 12 | 21 | 50 | 85 |
| 2 | Tractorul MTZ | 2 rute pe zi (II-IV zi) | 4 | 4 | 8 | 18 | 36 |
| TOTAL | | 6 | 11 | 16 | 29 | 68 | 121 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Fracțiile de deșeuri reciclabile (hîrtia, PET-le, sticlă, etc.) colectate separat sunt preluate din containere și transportate în saci la depozitul întreprinderii. Conform opiniei ÎM „Regia Apă Șoldănești” lunar se acumulează circa 4,5 tone de deșeuri reciclabile. Cantitatea totală de deșeuri generate în or. Șoldănești este prezentată în tabelul de mai jos.

Tabelul 22. Cantitatea totală de deșeuri generate în or. Șoldănești

| N ^o | Mijloc de transport | Lunar, tone | Anual, tone |
|----------------|-------------------------|-------------|-------------|
| 1 | Autospeciala | 85 | 1020 |
| 2 | Tractor cu remorcă | 36 | 432 |
| 3 | DMS (fracții selectate) | 4,5 | 54 |
| TOTAL | | 125,5 | 1506 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Conform calculelor efectuate în baza datelor oferite de serviciul de salubritate (Tabelul 53) rata de generare zilnică este de aproximativ 0,7 kg de deșeuri pe cap de locuitor în or. Șoldănești

Asemenea cercetări au fost efectuate anterior pentru orașul Chișinău, iar rezultatele denotă coeficientul de transfer a unității de volum în masă egal cu 0,3. Prin urmare cantitățile de deșeuri colectate și transportate pot fi subestimate, aproximativ cu 30%.

6.4.2.2. Servicii de apă și canalizare

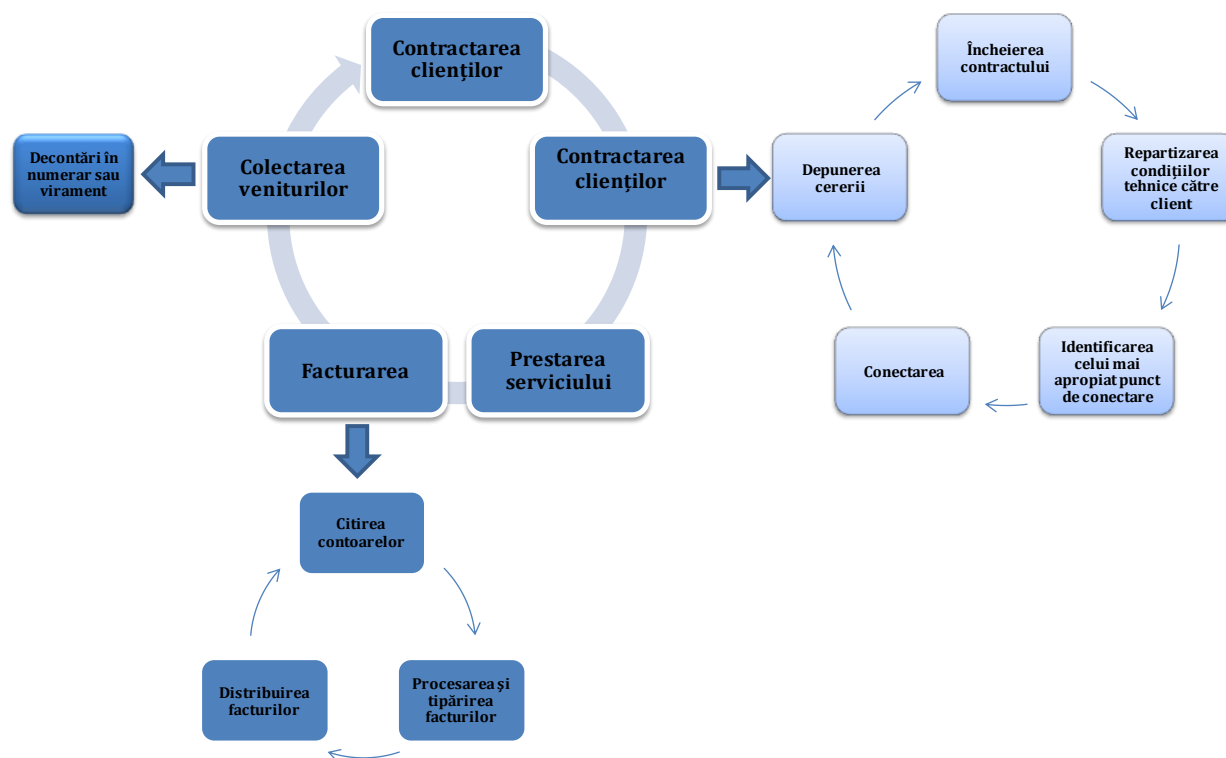
Serviciul public de alimentare cu apă potabilă se realizează prin intermediul sistemului de alimentare cu apă. Întreprinderea dispune de 6 stații de pompare a apei, dintre care în funcțiune sunt puse doar 4. Celelalte două, cu toate că se află într-o stare satisfăcătoare nu sunt utilizate

Până în 2007, orarul de deservire a apei la blocurile locative era strict și rigid. La blocurile locative se furniza apă caldă doar o oră timp de trei zile pe săptămână. Ulterior regimul a fost modificat, furnizându-se apă 3 ore seara în fiecare zi. Eforturile concentrate dintre Primăria Locală și Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” s-au scontat cu un rezultat pozitiv constat prin furnizarea continuă a apei și asigurarea permanentă cu apă a blocurilor locative. Doar sectorul Calea Ferată este aprovizionat cu apă pe ore. De asemenea sistemele de apeducte în acest sector sunt supuse în continuu avariilor și disfuncționalităților.

Apa este livrată către utilizatori prin intermediul a 6 apeducte existente. Lungimea totală a acestora fiind aproximativ de 27 km. Fiecare apeduct este concentrat în sectoare ale orașului Șoldănești. Majoritatea dintre acestea sunt construite din plastic, iar sistemul de apeducte din sectorul Calea Ferată datează din 1952 nefiind modificat. Din cele 6 apeducte, apeductul 3 și 2 au fost închise dar sunt funcționale. Apeductul 5 asigură sectorul Lucerna, apeductul 6 asigură sectorul Botanica, apeductul 4 asigură centrul orașului.

Procesul operațional al serviciilor de apă și canalizare sunt descrise în figura de mai jos

Figura 29. Procesul operațional pentru prestarea serviciilor de apă și canalizare



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

6.4.3. Concluzii

Infrastructura tehnică și procesele tehnologice

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: existența activelor disponibile ale întreprinderii sub forma clădirilor proprii; mijloacelor de transport; construcțiilor speciale. Un aspect pozitiv este clădirea cazangeriei care se planifică a fi extinsă în baza eliberării cazanelor. Apariția mini-stațiilor de epurare este de asemeni un factor pozitiv, care a îmbunătățit considerabil starea mediului ambiant în oraș.

Un aspect puțin favorabil este că, unitățile de transport nu pot face față cerințelor în evacuarea deșeurilor în or. Șoldănești, nemaivorbind în cazul extinderii serviciului de salubritate în cele 7 sate din vecinătate. Totodată, mai mult de 80% din rețeaua de apă necesită renovare totală (înlocuirea conductelor). Renovare necesită și stațiile de purificare și prizele de apă. Alte aspecte negative sunt: stațiile de pompare nu se află la bilanțul RAS, lipsa instalațiilor de tratare a apei subterane,

Totodată, este resimțită lipsa la întreprindere a unui Regulament de organizare și funcționare adoptat prin decizia Consiliului local Șoldănești, în care să se prevadă toate încălcările posibile și metodele de soluționare a neînțelegerilor apărute între părți (în cazul prederilor de apă), precum și lipsa regulamentului de lucru cu clienții, lipsa unor grafice reparare și curățare a apeductelor și informarea populației cu referire la acesta, planui de monitorizare a rețelelor și sistemelor de apă; planului de mentenanță a contoarelor; ghidurilor practice privind colectarea selectivă a deșeurilor; studiilor privind compoziția morfologică a deșeurilor; registrelor de evidență a deșeurilor colectate și transportate la gunoiște.

Procese activității operaționale

Situația din cadrul acestui capitol reflectă: lipsa manualui operațional pentru desfășurarea activității RAS, lipsa evidenței cantității deșeurilor colectate și evacuate la gunoiști.

Totodată procesele activității operaționale includ toate etapele tehnologice necesare activităților respective și sunt gestionate și monitorizate nemijlocit de către managerul șef al întreprinderii.

6.5. Analiza diagnostic financiară

6.5.1. Analiza structurii veniturilor

ÎM „Regia Apă Șoldănești” este o întreprindere municipală ce se axează pe prestarea serviciilor comunale în folosul populației locale și care se axează pe desfășurarea activității pentru deservirea necesităților populației locale.

La etapa actuală, spectrul de servicii ale ÎM „Regia Apă Șoldănești” din punct de vedere geografic acoperă întreg orașul Șoldănești și o parte din localitatea Parcani situată la distanța de cca. 4 km de oraș. Din punct de vedere al acoperirii geografice se constată că serviciile prestate per ansamblul localității cuprind anumite sectoare, în timp ce în celelalte acestea lipsesc. Astfel, la etapa actuală, repartizarea serviciilor prestate pe sectoare geografice corespund:

Tabelul 23. Repartizarea serviciilor pe sectoare geografice

| Denumirea serviciului | Sectorul/localitatea |
|-----------------------------|---------------------------|
| Alimentarea cu apă | Șoldănești |
| | Botanica |
| | Centru |
| | Calea Ferată - Lucerna |
| Sistem de canalizare | Șoldănești |
| | Centru |
| | - Lucerna (50%) |
| Salubritate | Șoldănești |
| | Botanica |
| | Centru |
| | Calea Ferată |

Lucerna
 Satul Vechi
Parcani

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din datele menționate în tabelul anterior se constată că întreprinderea prestează servicii de alimentare cu apă în 4 din 5 sectoare ale orașului, de servicii de salubritate beneficiază întreaga comunitate, inclusiv o parte din populația localității Parcani, iar sistemul de canalizare e mai puțin dezvoltat și axat pe 2 sectoare unde sunt preponderent construite blocurile de locuit ale localnicilor.

După cum s-a menționat anterior, prețurile pentru serviciile prestate de întreprindere nu sunt stabilite în conformitate cu o metodologie anterioară prestabilită, acestea fiind moștenite de la fosta conducere a întreprinderii, iar corelarea lor cu costurile reale pentru deservire nu s-a efectuat din cauza unei lipse de management a costurilor.

Pentru anul 2010 veniturile întreprinderii sunt repartizate astfel:

Tabelul 24. Repartizarea veniturilor generate pe anul 2010, lei

| <i>Populație</i> | | <i>Agenți economici</i> | |
|---|----------------|--------------------------------------|----------------|
| Servicii alimentare cu apă, lei | 228 826 | Servicii alimentare cu apă, lei | 55 090 |
| Servicii de canalizare, lei | 66 119 | Servicii de canalizare, lei | 56 914 |
| Servicii salubritate, lei | 112 009 | Servicii salubritate, lei | 184 349 |
| Subtotal venituri populație, lei | 406 955 | Subtotal venituri agenți, lei | 296 353 |
| Subtotal venituri operaționale, lei | 703 307 | | |
| <i>Servicii arendă, lei</i> | 56 024 | | |
| <i>Alte servicii prestate, lei</i> | 32 587 | | |
| TOTAL VENITURI, lei | 791 918 | | |
| <i>Venituri din activitatea financiară, lei</i> | 253 248 | | |

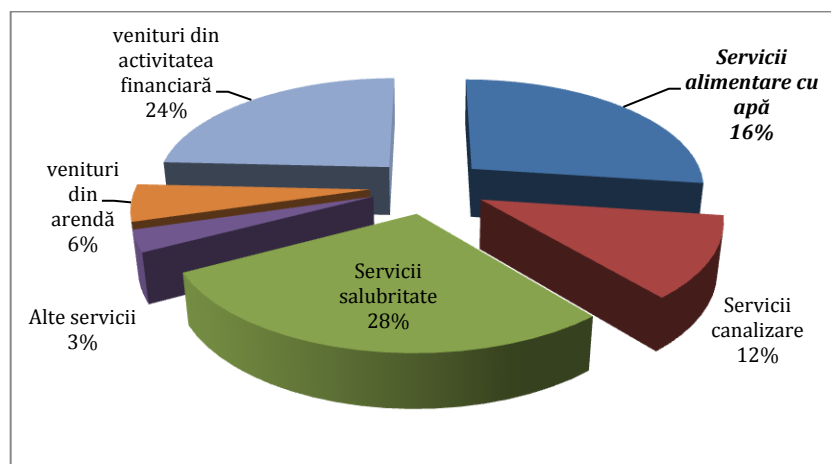
Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Relevanța datelor indicate în

Tabelul 24 se referă la faptul că cea mai mare parte din veniturile întreprinderii sunt aferente serviciilor principale prestate, la finele anului 2010 acestea constituind 703 307 lei sau 88,81%. În structură, veniturile totale sunt repartizate în dependență de utilizatori: 57,86% din serviciile prestate populației și 42,14% din serviciile prestate unităților economice.

În același timp, în dependență de spectrul de servicii prestate, inclusiv veniturile repartizate la activitatea financiară cota majoritară (28%) o dețin veniturile din serviciile de salubritate care acoperă întregul areal geografic al localității. Urmează ca pondere veniturile obținute din prestarea serviciilor pentru primărie, reflectate ca venituri din activitatea financiară – cu o pondere de 24%, apoi serviciile de alimentare cu apă – 16% și serviciile de canalizare 12%. Suplimentar la aceste activități, ÎM”Regia Apă Șoldănești” mai prestează și servicii de desfundare a canalizațiilor și fântânilor de canalizare, precum și servicii de transportare a încărcăturilor cu tractorul care pe parcursul anului 2010 au constituit 32 587 lei sau 3%.

Figura 30. Ponderea serviciilor în total vânzări pe anul 2010, %



Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

În clădirea oficiului întreprinderii există o cameră care nu este utilizată pentru activitatea curentă a întreprinderii și prin urmare, conducerea acesteia a decis de a o da în arendă televiziunii locale din Soroca la un preț mediu de 900 lei pe lună. În același timp, hornul de la cazangerie, ca urmare a înălțării sale deasupra orașului este un prielnic suport pentru antenele de transmisie a undelor telefonice, iar instalarea de către compania Moldcell a antenelor proprii pe respectivul horn este pasibilă contra plată și care se reflectă la întreprindere ca venituri din servicii de arendă prestate, cheltuielile ce țin de consumul de energie aferent sunt achitate de arendași individual. Din punct de vedere structural, veniturile din serviciile de arendă prestate dețin o pondere de 6% la finele anului 2010.

Din analiza tarifelor pentru serviciile prestate se constată că acestea sunt diferențiate pe categorii de beneficiari: persoane fizice și unități economice.

Tabelul 25. Tarifele la serviciile prestate

| | | |
|---|--------|-------------------------|
| preț apă, lei/m ³ | 5,40 | Populație |
| preț canalizare, lei/pers./lună | 5,10 | |
| preț salubritate, lei/pers./lună | 5,10 | |
| preț apă, lei/m ³ | 12,00 | Agenți economici |
| preț canalizare, lei/pers./agent econom./lună | 5,10 | |
| preț salubritate, lei/agent/lună | 150,00 | |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Pentru Serviciile de Canalizare se percepe același tarif pe utilizator, indiferent de apartenența acestuia (agent economic sau persoană fizică). Specificul acestei activități constă în faptul că agenții economici achită nu doar 5,1 lei, ci achită o plată medie de 66 lei, sau costul pentru 13 persoane. Explicația constă în faptul că tariful e calculat pentru fiecare angajat al agentului economic sau persoană întreținută – ex. spitalul achită o plată de 5,1 lei pe persoană ținând cont de numărul mediu de bolnavi din cadrul acestuia și personalul necesar pentru deservire, la grădiniță se achită ca număr asistenți sociali și paturi pentru copii, etc.

Pentru celelalte servicii prestate, diferențierea se realizează pornind de la premisele economice generale și posibilitățile financiare aferente fiecărei categorii de entități economice. În același timp – agentul economic, prin definiție, în componența sa include în câmpul muncii cel puțin 2 persoane (administrator și contabil-șef), iar grupul de persoane ce lucrează în același loc poate genera mai

multe deșeuri decât fiecare separat, iar argumentul economic de stabilire a prețului mai înalt pentru persoanele juridice este deja argumentat.

Argumentele sus-menționate au condus la aplicarea diferențiată a tarifelor la serviciile prestate: pentru 1 m³ de apă – 5,40 lei pe persoană fizică și 12,00 lei pentru persoană juridică, iar pentru serviciile de salubritate se constată că tariful pentru persoanele fizice constituie 5,10 lei/lună/persoană, iar pentru persoanele juridice – 150 lei/lună/agent economic. Explicația care vine să argumenteze tariful de 150 lei se referă la condițiile stabilite de primăria orașului Șoldănești. Pentru a îmbunătăți situația financiară a întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești” s-a recurs la o metodologie de stabilire a tarifelor care să vină ca suport în organizare și care să fie susținută de toate părțile participante. Din taxa anuală pentru amplasarea unităților economice de 5 400 lei primăria a stabilit ca 1 800 lei să fie alocați ca plată pentru serviciile de salubritate, iar taxa respectivă să constituie 3 600 lei. Astfel, agenții economici plătesc la etapa actuală în fondurile primăriei 3 600 lei taxa anuală, iar pentru serviciile de salubritate plătesc un abonament lunar facturat în sumă de 150 lei (1 800 lei /12 luni). Anume stabilirea unei asemenea metodologii de distribuire a tarifelor a făcut ca ÎM „Regia Apă Șoldănești” să beneficieze de venituri suplimentare, iar ca urmare să acopere toate cheltuielile aferente activității desfășurate.

Unul din aspectele importante ale activității întreprinderii municipale constă în faptul că pe lângă toate serviciile menționate anterior, întreprinderea mai prestează servicii de înverzire a localității și curățire a străzilor sau împrăștiere a nisipului în perioada de iarnă. Aceste servicii sunt prestate în baza unor acte de îndeplinire a lucrărilor și sunt prezentate primăriei spre achitare. Sumele se diferențiază – în jurul la 10-12 mii în perioada caldă a anului și sume de 20-25 mii lei în perioada rece a anului sau în perioade ploioase când e necesar a evacua nămolul de pe carosabil sau din apropierea instituțiilor publice. Stabilirea prețurilor pentru aceste servicii prestate ține de numărul de ore lucrate, iar tariful pe oră constituie 110 lei. Astfel, pentru anul 2010 ÎM „Regia Apă Șoldănești” a prestat asemenea servicii în volum de 2 302,25 ore sau cca. 288 zile pe parcursul întregului an (2 302,25/8 ore).

Deși sunt venituri aferente activității operaționale a întreprinderii, reflectarea lor la venituri financiare este o reflectare incorectă din punct de vedere contabil. Pe de altă parte, înscrierea veniturilor din serviciile menționate la activitatea financiară oferă posibilitatea monitorizării permanente a acestora.

6.5.2. Analiza structurii costurilor

Cheltuielile întreprinderii sunt o componentă indispensabilă a activității întreprinderii în scopul organizării procesului de producere, gestiunii activităților, procurării de mijloace fixe sau alte direcții de activitate. Costurile în cadrul ÎM „Regia Apă Șoldănești” sunt unul din cele mai importate segmente și determină efortul depus de întreprindere pentru realizarea unui obiectiv final – crearea unor condiții prielnice de trai și o deservire cât mai bună a consumatorilor. Corectitudinea reflectării cheltuielilor și necesitatea efectuării acestora în anumite intervale de timp determină și obținerea în final a unui rezultat financiar pozitiv care induce la susținerea activității curente și investiționale a întreprinderii.

Pentru analizarea necesității efectuării cheltuielilor, este important de analizat fiecare tip de cheltuieți suportate în dependență de structura acestora pe tipuri de servicii.

Ar fi de menționat că din moment ce evidența contabilității întreprinderii municipale se ține pe suport hârtie, informațiile referitoare la venituri și structura costurilor pentru anul 2009 nu au fost posibil de determinat, din aceste considerente, o analiză a structurii costurilor se va face doar pentru perioada anului 2010. În tabelul ce urmează, costurile suportate de întreprindere au fost repartizate pe tipuri de servicii prestate, cota acestora determinându-se în dependență de ponderea fiecărui serviciu în total venituri realizate.

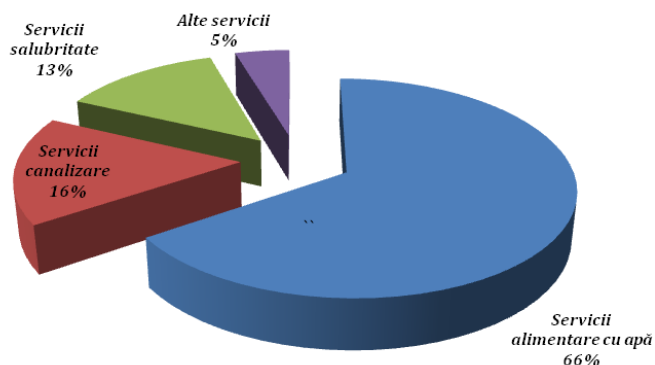
Tabelul 26. Structura cheltuielilor pe tipuri de venituri realizate

| 2010 | Servicii alimentare cu apă | | Servicii canalizare | | Servicii salubritate | | Alte servicii | | Venituri financiare | | TOTAL | |
|--|----------------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------------|------------|----------------|-------------|
| Costul vânzării, inclusiv | 514 253 | 65,58% | 128 610 | 16,40% | 105 157 | 13,41% | 36 197 | 4,61% | | | 784 217 | 100% |
| Salarii | 119 047 | 23% | 83 135 | 65% | 45 204 | 43% | 13 200 | 36% | | | 260 586 | 33% |
| CAS | 27 381 | 5% | 19 121 | 15% | 10 621 | 10% | 3 036 | 8% | | | 60 159 | 8% |
| CAMO | 4 167 | 1% | 2 911 | 2% | 1 226 | 1% | 461 | 1% | | | 8 765 | 1% |
| Carburanți | 14 094 | 3% | 20 004 | 16% | 48 106 | 46% | 12 200 | 34% | | | 94 404 | 12% |
| Piese de schimb | - | 0% | 3 439 | 3% | - | 0% | 7 300 | 20% | | | 10 739 | 1% |
| Energie electrică | 349 564 | 68% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | | | 349 564 | 45% |
| | | | | | | | | | | | | |
| Cheltuieli generale și administrative, inclusiv | 56 659 | 100% | 24 553 | 100% | 59 143 | 100% | 6 503 | 100% | 50 539 | 26% | 197 397 | 100% |
| Salarii | 28 291 | 50% | 12 260 | 50% | 29 531 | 50% | 3 247 | 50% | 25 235 | 13% | 98 563 | 50% |
| CAS | 6 507 | 11% | 2 820 | 11% | 6 792 | 11% | 747 | 11% | 5 804 | 3% | 22 669 | 11% |
| CAMO | 990 | 2% | 429 | 2% | 1 034 | 2% | 114 | 2% | 883 | 0% | 3 450 | 2% |
| Piese de schimb | 1 165 | 2% | 505 | 2% | 1 216 | 2% | 134 | 2% | 1 039 | 1% | 4 060 | 2% |
| Combustibil | 1 299 | 2% | 563 | 2% | 1 356 | 2% | 149 | 2% | 1 159 | 1% | 4 526 | 2% |
| Impozite | 1 385 | 2% | 600 | 2% | 1 446 | 2% | 159 | 2% | 1 236 | 1% | 4 826 | 2% |
| consum de gaze naturale | 3 783 | 7% | 1 639 | 7% | 3 948 | 7% | 434 | 7% | 3 374 | 2% | 13 178 | 7% |
| deservire bancară | 2 956 | 5% | 1 281 | 5% | 3 086 | 5% | 339 | 5% | 2 637 | 1% | 10 300 | 5% |
| servicii telefonice | 1 808 | 3% | 784 | 3% | 1 888 | 3% | 208 | 3% | 1 613 | 1% | 6 300 | 3% |
| energie electrică | 4 133 | 7% | 1 791 | 7% | 4 314 | 7% | 474 | 7% | 3 687 | 2% | 14 400 | 7% |
| alte cheltuieli | 4 341 | 8% | 1 881 | 8% | 4 532 | 8% | 498 | 8% | 3 872 | 2% | 15 125 | 8% |

Din tabelul de mai sus se constată că costurile totale ale ÎM „Regia Apă Șoldănești” sunt repartizate pe 2 componente de bază: costul vânzării cu o cotă majoritară de 79,89% și cheltuieli generale și administrative cu cota de 20,11% din total cheltuieli suportate de întreprindere. Din punct de vedere al costului vânzării, repartizarea cheltuielilor ține de 4 direcții de activitate: servicii alimentare cu apă, servicii de canalizare, servicii salubritate și alte servicii prestate.

Valorile indicate în Tabelul 26 indică o pondere majoritară în de 65,58% din costul vânzărilor aferentă serviciilor de alimentare cu apă, care este urmată de serviciile de canalizare cu 16,4% și serviciile de salubritate cu 13,41%. (vezi Figura 31)

Figura 31. Repartizarea costului vânzărilor în dependență de fiecare serviciu prestat



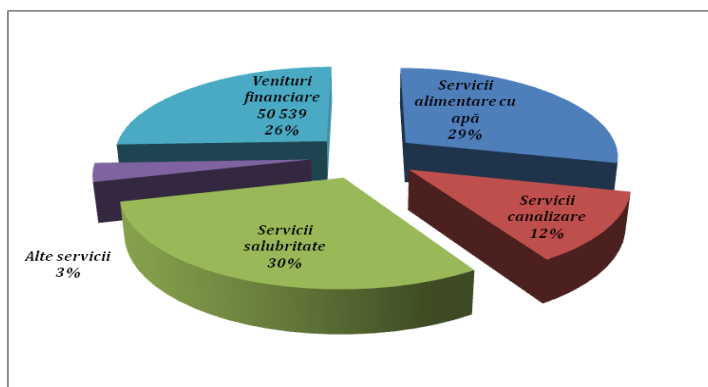
Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din punct de vedere al structurii totale, costul vânzărilor include:

- cheltuieli aferente consumului de energie electrică pentru stațiile de pompare – 45%
- cheltuieli salariale care includ: salariile de bază și suplimentele la salariile muncitorilor încadrați în procesul prestării serviciilor, premiile, adaosurile și contribuții de asigurări sociale de stat și asigurări medicale obligatorii – 42%
- cheltuieli aferente consumului de carburanți utilizați în procesul prestării serviciilor – 12%
- consumul pieselor de schimb folosite în reparația curentă a autovehiculelor – 1%.

Cheltuielile generale și administrative ocupă o pondere de 20,11% din totalul cheltuielilor aferente procesului de prestare a serviciilor și sunt repartizate pe servicii după cum urmează.

Figura 32. Repartizarea cheltuielilor generale și administrative în dependență de fiecare serviciu prestat



Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

În componența cheltuielilor generale și administrative, care reprezintă cheltuieli aferente deservirii și gestiunii ÎM „Regia Apă Șoldănești” în ansamblu, se includ:

- salariile, sporurile la salarii, primele, contribuții de asigurări sociale și medicale ale aparatului administrativ cu o cotă de 63%;
- consumul pieselor de schimb folosite în reparația curentă a mijloacelor fixe administrative – 2%;
- consumuri de combustibil aferente deplasării aparatului administrativ – 2%;
- impozite și taxe aferente, cu excepția impozitului pe venit – 2%

- consum de gaze naturale utilizate preponderent pentru încălzirea încăperilor administrative în perioada rece a anului – 7%;
- cheltuieli de deservire bancară – 5%;
- servicii telefonice – 3%
- consumuri de energie electrică 7%
- alte cheltuieli neincluse în categoriile de mai sus și care constituie cca. 8%. În această categorie se includ și penalitățile legate de problemele juridice aferente perioadelor precedente sau cheltuieli ce țin de diverse procurări pentru activitatea curentă a întreprinderii.

Spre deosebire de costul vânzărilor, cheltuielile generale și administrative au fost repartizate pe 5 categorii de servicii în dependență de ponderea acestora în total venituri generate, inclusiv cele reflectate la activitatea financiară. Explicația care rezidă ca argument principal al acestei activități se referă la faptul că cheltuielile suportate de întreprindere pentru efectuarea lucrărilor de curățire a străzilor, transportare a gunoiului și nămolului, cheltuieli ce țin de menținerea curățeniei la gunoistile autorizate pentru care primăria achită sume lunare în conformitate cu actele de îndeplinire a lucrărilor sunt reflectate exclusiv ca cheltuieli generale și administrative, o evidență separată a acestora la moment nu se efectuează.

În dependență de criteriile menționate anterior, repartizarea cheltuielilor totale ca cost al vânzărilor și ca cheltuieli generale și administrative s-ar putea de efectuat și pe fiecare serviciu în parte. Repartizarea costului vânzărilor pe categorii de servicii unitare în parte ține cont de repartizarea acestor cheltuieli în conformitate cu datele prezentate în **Figura 31**, lunar calculele fiind reprezentate în **Anexa 12**.

Astfel, conform repartizărilor efectuate, pentru serviciile de alimentare cu apă valorile se clasifică după cum urmează:

Tabelul 27. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, TOTAL

| TOTAL | LEI | TOTAL | lei/m3 |
|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Salariu | 119 047 | Salariu | 2,53 |
| CAS | 27 381 | CAS | 0,58 |
| CAMO | 4 167 | CAMO | 0,09 |
| Combustibil | 14 094 | Combustibil | 0,30 |
| Energie electrică | 349 564 | Energie electrică | 7,44 |
| Total | 514 253 | Total | 10,95 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din informațiile prezentate în tabelul de mai sus, se constată că cca. 514 mii lei sunt alocați anual pentru deservirea alimentării cu apă a populație și agenților economici, ceea ce determină un cost unitar mediu de 10,95 lei/m³ de apă livrat. Pe categorii de clienți, ca persoane fizice și persoane juridice repartizarea cheltuielilor este reprezentată în Tabelul 27. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, TOTAL și Tabelul 29.

Tabelul 28. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, populație

| POPULAȚIE | LEI | POPULAȚIE | lei/m3 |
|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Salariu | 95 948 | Salariu | 2,26 |
| CAS | 22 068 | CAS | 0,52 |
| CAMO | 3 358 | CAMO | 0,08 |
| Combustibil | 11 359 | Combustibil | 0,27 |
| Energie electrică | 281 736 | Energie electrică | 6,65 |
| Subtotal | 414 470 | Total | 9,78 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Costurile totale aferente cheltuielilor ce țin de serviciile de alimentare cu apă a populației au constituit în anul 2010 - 414 470 lei, iar ca valoare cantitativă s-au livrat 42 375 m3 de apă (vezi Sursa: **elaborat de compania „ProConsulting”**)

Tabelul 37). În aceste condiții, costul mediu pentru livrarea unui metru cub de apă pentru populație constituie 9,78 lei comparativ cu tariful de 5,4 lei pe m3 achitat de persoană, respectiv pierderi de 4,38 lei/m3 sau în termeni totali ar reflecta pierderi de 271 190 lei pentru anul 2010

Tabelul 29. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de alimentare cu apă, agenți economici

| AGENȚI ECONOMICI | LEI | AGENȚI ECONOMICI | lei/m3 |
|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Salariu | 23 099 | Salariu | 5,03 |
| CAS | 5 313 | CAS | 1,16 |
| CAMO | 809 | CAMO | 0,18 |
| Combustibil | 2 735 | Combustibil | 0,60 |
| Energie electrică | 67 828 | Energie electrică | 14,77 |
| subtotal | 99 783 | Total | 21,74 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Costurile totale aferente cheltuielilor ce țin de serviciile de alimentare cu apă a agenților economici au constituit în anul 2010 - 99 783 lei, iar ca valoare cantitativă s-au livrat 4 591 m3 de apă ceea ce corespunde unui număr de 72 agenți economici la finele anului 2010 (vezi Sursa: **elaborat de compania „ProConsulting”**)

Tabelul 37). În aceste condiții, costul mediu pentru livrarea unui metru cub de apă pentru agenții economici constituie 21,74 lei.

Relevanța acestor date reflectă că pentru populație prețul serviciului constituie 5,4 lei /m3, iar pentru agenții economici 12,00 lei/m3. În aceste condiții se constată că pentru livrarea apei pentru populație, întreprinderea a suportat pierderi în sumă de 276 950 lei, iar pentru livrarea apei agenților economici s-a realizat un rezultat negativ de 44 716 lei. Indiferent de metoda de calcul se constată că activitatea de livrare a apei pentru clienții deserviți este o activitate ce produce pierderi, iar ajustarea prețurilor la costurile reale este o condiție mai mult decât necesară.

Cheltuielile ce țin de prestarea serviciilor de salubritate se prezintă astfel:

Tabelul 30. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, total

| TOTAL | LEI | TOTAL | lei/client |
|--------------|----------------|--------------|-------------|
| Salariu | 45 204 | Salariu | 1,95 |
| CAS | 10 621 | CAS | 0,46 |
| CAMO | 1 226 | CAMO | 0,05 |
| Combustibil | 48 106 | Combustibil | 2,07 |
| Total | 105 157 | Total | 4,53 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din datele evidențiate se constată că pentru colectarea gunoiului s-au alocat 105 157 lei, sau o valoare de 4,53 lei mediu pe client. Identificare punctelor slabe din această activitate ar fi posibil repartizând cheltuielile pe fiecare tip de client în parte

Tabelul 31. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, populație

| POPULAȚIE | LEI | POPULAȚIE | lei/client |
|-----------|-----|-----------|------------|
|-----------|-----|-----------|------------|

| | | | |
|--------------|---------------|--------------|-------------|
| Salariu | 17 085 | Salariu | 0,78 |
| CAS | 4 014 | CAS | 0,18 |
| CAMO | 463 | CAMO | 0,02 |
| Combustibil | 18 182 | Combustibil | 0,83 |
| Total | 39 744 | Total | 1,81 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Pentru serviciile de salubritate prestate populației s-au cheltuit în anul 2010 cca. 39 744 lei sau 1,81 lei pe persoană ceea ce implică un cost mai mic decât prețul achitat de aceștia – 5,10 lei de persoană. Numărul mediu de persoane deservite se încadrează în limita a 1 830 persoane

Tabelul 32. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de salubritate, agenți economici

| AGENȚI ECONOMICI | LEI | AGENȚI ECONOMICI | lei/client |
|------------------|---------------|------------------|--------------|
| Salariu | 28 119 | Salariu | 22,88 |
| CAS | 6 607 | CAS | 5,38 |
| CAMO | 763 | CAMO | 0,62 |
| Combustibil | 29 924 | Combustibil | 24,35 |
| Total | 65 413 | Total | 53,22 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Pentru agenții economici, întreprinderea a alocat 65 413 lei pentru anul 2010 sau 53,22 lei pe fiecare persoană fizică, ceea ce este de cca.3 ori mai mic decât prețul achitat de aceștia în condițiile suportului financiar al primăriei – 150 lei lunar pe agent economic sau 1 800 lei anual. Numărul mediu de agenți economici deserviți constituie 102 clienți. Valorile calculele indicate în **Tabelul 31** și **Tabelul 32** reflectă că activitatea de colectare a deșeurilor generează o marjă brută de 3,29 lei pe fiecare client persoană fizică (sau 182%) și 96,72 lei pe fiecare client - agent economic (sau similar 182%). Activități destul de profitabile și care acoperă o mare parte din cheltuielile suportate în cadrul prestării celorlalte servicii ale întreprinderii.

Cheltuielile aferente serviciilor de canalizare, clasificate la categoria de cost al vânzărilor, corespund ca tendință de dezvoltare serviciilor aferente alimentării cu apă – valori similare din punct de vedere al numărului de clienți conectați - 1 027 clienți persoane fizice și 72 clienții persoane juridice. Valorile cheltuielilor indicate în tabelele de mai jos confirmă aceleași costuri unitare atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice.

Tabelul 33. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, total

| TOTAL | LEI | TOTAL | lei/client |
|-----------------|----------------|-----------------|-------------|
| Salariu | 83 135 | Salariu | 3,45 |
| CAS | 19 121 | CAS | 0,79 |
| CAMO | 2 911 | CAMO | 0,12 |
| Combustibil | 20 004 | Combustibil | 0,83 |
| Piese de schimb | 3 439 | Piese de schimb | 0,14 |
| Total | 128 610 | Total | 5,33 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din datele indicate în tabelul anterior se constată că din total cost al vânzărilor, cca. 128 610 lei sunt atribuiți serviciilor de canalizare, iar ținând cont de numărul total de clienți ai întreprinderii, aceasta ar confirma o valoare unitară medie de 5,33 lei pe client.

Tabelul 34. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, populație

| POPULAȚIE | LEI | POPULAȚIE | lei/client |
|-----------|---------------|-----------|-------------|
| Salariu | 44 678 | Salariu | 3,45 |
| CAS | 10 276 | CAS | 0,79 |
| CAMO | 1 564 | CAMO | 0,12 |

| | | | |
|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
| Combustibil | 10 750 | Combustibil | 0,83 |
| Piese de schimb | 1 848 | Piese de schimb | 0,14 |
| Total | 69 116 | Total | 5,33 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Atât pentru persoanele fizice, cât și pentru persoanele juridice, costul unitar pe client este același (vezi Tabelul 34. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, populație Tabelul 33. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, totalși Tabelul 35)

Tabelul 35. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare, agenți economici

| AGENȚI ECONOMICI | LEI | AGENȚI ECONOMICI | lei/client |
|------------------|---------------|------------------|-------------|
| Salariu | 38 457 | Salariu | 3,45 |
| CAS | 8 845 | CAS | 0,79 |
| CAMO | 1 347 | CAMO | 0,12 |
| Combustibil | 9 254 | Combustibil | 0,83 |
| Piese de schimb | 1 591 | Piese de schimb | 0,14 |
| Total | 59 494 | Total | 5,33 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Explicația care vine să argumenteze același preț ține cont de faptul că agenții economici achită serviciile de canalizare nu ca persoana individuală în parte ci ca grup de persoane, calculele efectuându-se pe număr de persoane angajate în cadrul unității – spre exemplu – la spital se calculează în dependență de numărul mediu de persoane spitalizate suplimentat cu numărul de personal, la grădiniță similar ca număr mediu de asistenți și copii. În acest fel, numărul mediu de persoane pentru care se achită tariful de 5,10 lei constituie 930 persoane în anul 2010, ceea ce ar determina o medie de 13 persoane la fiecare agent economic sau 66 lei achitați lunar pe fiecare agent economic. Cu toate acestea, prețul de cost al serviciului este mai mare ca prețul de realizare al acestuia, în anul 2010 întreprinderea generând pierderi operaționale de cca. 5 200 lei anual, acoperite de altfel din veniturile generate din alte activități.

Accentul principal în cadrul activității de prestare a serviciilor de canalizare pentru populație și agenții economici se impune de menționat că cheltuielile pentru energia electrică la stația de epurare în valoare de 9 000 lei lunar, sau 180 mii lei anual sunt suportate de primărie, ceea ce ar reflecta anual pierderi reale de cca. 113 200 lei din această activitate chiar și în condițiile când uzura mijloacelor fixe nu se calculează.

Tabelul 36. Repartizarea costului vânzărilor în cadrul serviciilor de canalizare solicitate cu autospeciala

Un alt serviciu pentru care se reflectă cheltuieli în costul vânzărilor sunt serviciile de canalizare prestate cu autospeciala la solicitarea clienților. Aceste servicii au o cotă de cca.4 % în venitul din vânzări. Totodată cheltuielile pentru deservirea comenzilor depășesc veniturile încasate cu cca. 3 610 lei în anul 2010.

| Costuri servicii canalizare cu autospeciala | LEI |
|---|---------------|
| Salariu | 13 200 |
| CAS | 3 036 |
| CAMO | 461 |
| Combustibil | 12 200 |
| Piese de schimb | 7 300 |
| Total | 36 197 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Tabelul 37. Numărul mediu de clienți pe fiecare serviciu în anul 2010*

| | Total 2010 |
|-----------------------------------|------------|
| cantitatea de apă distribuită, m3 | 46 966 |
| agenți economici | 4 591 |
| populație | 42 375 |
| servicii de canalizare | 2 010 |

În tabelul alăturat sunt reflectate consumurile aferente fiecărui serviciu exprimate valoric ca medie anuală (pentru anul 2010). Datele reflectate fac referire la faptul că în anul 2010 consumurile totale de apă au constituit 46 966 m³ repartizați corespunzător, iar în dependență de număr mediu pe parcursul anului 2010 aceștia fac referire la 1020 persoane fizice și 72 persoane juridice.

| | |
|-----------------------------------|--------------|
| agenți economici, nr. | 930 |
| populație, pers. | 1 080 |
| <i>servicii colectare deșeuri</i> | 1 933 |
| agenți economici, nr. | 102 |
| populație, pers. | 1 830 |

Din punct de vedere al serviciilor de canalizare, numărul mediu al clienților pe parcursul anului 2010 au constituit 1080 persoane fizice și alte 72 persoane juridice care achită plata lunară de 5,10 lei pentru 930 persoane fizice din componența acestora.

Pentru serviciile de colectare a deșeurilor pe parcursul anului 2010 numărul mediu a constituit 102 persoane juridice, iar altele 1 830 persoane fizice au achitat plăți similare pentru serviciile de salubritate.

Clasificarea cheltuielilor în FIXE și VARIABLE și determinarea PRAGULUI DE RENTABILITATE

Clasificarea cheltuielilor totale suportate de întreprindere pe categorii de cost al vânzărilor și cheltuieli generale și administrative, din punct de vedere al reflectării acestora relevă anumite tendințe sau generează concluzii ce țin de corectitudinea reflectării. Din punct de vedere financiar și al efortului depus pentru generarea veniturilor totale, clasificarea respectivă nu poate da o explicație argumentată, iar pentru înlăturarea deficiențelor de interpretare se impune o clasificare a cheltuielilor în CHELTUIELI VARIABLE și CHELTUIELI FIXE pe fixe pe fiecare serviciu în parte (vezi **Tabelul 38**)

Tabelul 38. Clasificarea cheltuielilor totale în FIXE și VARIABLE

| ANUAL | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---------|------|----------------------------|------|---------------------|------|----------------------|------|---------------|------|-------------------|------|
| COSTURI FIXE | TOTAL | | servicii alimentare cu apă | | servicii canalizare | | servicii salubritate | | alte servicii | | servicii primărie | |
| | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % |
| salarii pe întreg personalul | 454 192 | 87% | 186 383 | 90% | 120 67 | 93% | 94 407 | 81% | 16 697 | 87% | 31 922 | 72% |
| Piese de schimb | 3 021 | 1% | 1 165 | 1% | 505 | 0% | 1 216 | 1% | 134 | 1% | | 0% |
| combustibil | 3 367 | 1% | 1 299 | 1% | 563 | 0% | 1 356 | 1% | 149 | 1% | | 0% |
| impozite | 4 826 | 1% | 1 385 | 1% | 600 | 0% | 1 446 | 1% | 159 | 1% | 1 236 | 3% |
| consum de gaze naturale | 13 178 | 3% | 3 783 | 2% | 1 639 | 1% | 3 948 | 3% | 434 | 2% | 3 374 | 8% |
| deservire bancară | 10 300 | 2% | 2 956 | 1% | 1 281 | 1% | 3 086 | 3% | 339 | 2% | 2 637 | 6% |
| servicii telefonice | 6 300 | 1% | 1 808 | 1% | 784 | 1% | 1 888 | 2% | 208 | 1% | 1 613 | 4% |
| energie electrică | 14 400 | 3% | 4 133 | 2% | 1 791 | 1% | 4 314 | 4% | 474 | 2% | 3 687 | 8% |
| cheltuieli neprevăzute | 11 253 | 2% | 4 341 | 2% | 1 881 | 1% | 4 532 | 4% | 498 | 3% | | 0% |
| subTOTAL | 520 836 | 100% | 207 254 | 100% | 129 720 | 100% | 116 194 | 100% | 19 093 | 100% | 44 468 | 100% |
| COSTURI VARIABLE | TOTAL | | servicii alimentare cu apă | | servicii canalizare | | servicii salubritate | | alte servicii | | servicii primărie | |
| | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % |
| Energie electrică | 349 564 | 76% | 349 564 | 96% | 0 | 0% | 0 | 0% | | 0% | | 0% |
| Carburanți | 95 563 | 21% | 14 094 | 4% | 20 004 | 85% | 48 106 | 100% | 1 159 | 19% | 1 159 | 19% |
| Piese de schimb | 11 778 | 3% | | 0% | 3 439 | 15% | | 0% | 1 039 | 17% | 1 039 | 17% |
| alte cheltuieli | 3 872 | 1% | | 0% | | 0% | | 0% | 3 872 | 64% | 3 872 | 64% |
| subTOTAL | 460 778 | 100% | 363 658 | 100% | 23 443 | 100% | 48 106 | 100% | 6 071 | 100% | 6 071 | 100% |
| TOTAL | 981 614 | - | 570 912 | - | 153 163 | - | 164 300 | - | 25 163 | - | 50 539 | - |
| LUNAR | | | | | | | | | | | | |
| COSTURI FIXE | TOTAL | | servicii alimentare cu apă | | servicii canalizare | | servicii salubritate | | alte servicii | | servicii primărie | |
| | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % |
| salarii pe întreg personalul | 37 849 | 7% | 15 532 | 7% | 10 056 | 8% | 7 867 | 7% | 1 391 | 7% | 2 660 | 6% |
| Piese de schimb | 252 | 0% | 97 | 0% | 42 | 0% | 101 | 0% | 11 | 0% | 0 | 0% |
| combustibil | 281 | 0% | 108 | 0% | 47 | 0% | 113 | 0% | 12 | 0% | 0 | 0% |
| impozite | 402 | 0% | 115 | 0% | 50 | 0% | 120 | 0% | 13 | 0% | 103 | 0% |
| consum de gaze naturale | 1 098 | 0% | 315 | 0% | 137 | 0% | 329 | 0% | 36 | 0% | 281 | 1% |
| deservire bancară | 858 | 0% | 246 | 0% | 107 | 0% | 257 | 0% | 28 | 0% | 220 | 0% |
| servicii telefonice | 525 | 0% | 151 | 0% | 65 | 0% | 157 | 0% | 17 | 0% | 134 | 0% |
| energie electrică | 1 200 | 0% | 344 | 0% | 149 | 0% | 360 | 0% | 40 | 0% | 307 | 1% |
| cheltuieli neprevăzute | 938 | 0% | 362 | 0% | 157 | 0% | 378 | 0% | 42 | 0% | 0 | 0% |
| subTOTAL | 43 403 | 100% | 17 271 | 100% | 10 810 | 100% | 9 683 | 100% | 1 591 | 100% | 3 706 | 100% |
| COSTURI VARIABLE | TOTAL | | servicii alimentare cu apă | | servicii canalizare | | servicii salubritate | | alte servicii | | servicii primărie | |
| | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % |

| | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % | sumă | % |
|-------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|-------|------|-------|------|
| Energie electrică | 29 130 | 6% | 29 130 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Carburanți | 7 964 | 2% | 1 175 | 0% | 1 667 | 7% | 4 009 | 8% | 97 | 2% | 97 | 2% |
| Piese de schimb | 982 | 0% | 0 | 0% | 287 | 1% | 0 | 0% | 87 | 1% | 87 | 1% |
| alte cheltuieli | 323 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 323 | 5% | 323 | 5% |
| subTOTAL | 38 398 | 100% | 30 305 | 100% | 1 954 | 100% | 4 009 | 100% | 506 | 100% | 506 | 100% |
| TOTAL | 81 801 | - | 47 576 | - | 12 764 | - | 13 692 | - | 2 097 | - | 4 212 | - |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din **Tabelul 38** și din informațiile contabilizate de întreprindere s-a reușit o clasificare a cheltuielilor totale în Cheltuieli Fixe și Variabile în condițiile în care o parte din cheltuieli sunt suportate de primărie, respectiv în condițiile când sunt obținute careva va facilități implementate de autoritățile publice locale.

Înainte de a efectua analiza cheltuielilor întreprinderii din punct de vedere al clasificării acestora ca cheltuieli fixe și variabile se impune menționarea unor aspecte ale activității ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Serviciile prestate de întreprindere pentru curățirea străzilor, împrăștierea nisipului și alte asemenea sunt efectuate cu ajutorul a 19 angajați ce nu sunt parte componentă a întreprinderii. Respectivul persoane sunt gestionate de un maestru pe înverzire din cadrul întreprinderii, iar salariile acestora sunt achitate de ANOFM și Primăria Șoldănești - 900 lei ANOFM și 600 lei Primăria. Acest aspect relevă că prin suportul primăriei în susținerea activității întreprinderii municipale se efectuează economii de cheltuieli în sumă de 28 500 lei lunar sau 342 000 lei anual ceea ce duce în final la obținerea de rezultat financiar pozitiv.

O altă componentă a activității ce se evidențiază și merită a fi menționată se referă la taxele stabilite pentru serviciile de salubritate ale agenților economici. În conformitate cu decizia primăriei s-a stabilit ca suma totală a taxei pentru unitățile comerciale, care la moment constituie 5 400 lei să se achite o taxă de 3 600 lei în contul primăriei, iar taxa pentru serviciile de salubritate ale agenților economică să constituie 150 lei lunar. În acest sens, prin respectiva metodă are loc o majorare a venitului din vânzări cu cca. 135-140 lei lunar pe fiecare agent economic (ținând cont de faptul că taxa pentru agent economic ar fi de 2 ori mai mare decât taxa pentru persoane fizice) sau majorări de venituri de peste 14 000 lei lunar sau peste 170 000 lei anual.

Un alt aspect destul de important în determinarea cheltuielilor directe și indirecte ține de modalitatea de reflectare a acestora ca rezultate financiare. Cheltuielile aferente serviciilor prestate primăriei pentru menținerea curățeniei pe străzi nu sunt clasificate la costul vânzărilor, ci șa cheltuieli generale și administrative, iar o divizare aparte a acestora la etapa actuală e practic imposibil de efectuat. În același timp, ținând cont de situația financiară actuală a ÎM „Regia Apă Șoldănești” primăria acordă suport întreprinderii și prin achitarea cheltuielilor pentru energia electrică la stațiile de epurare a apelor uzate, cheltuieli ce constituie cca. 9 000 lei lunar sau peste 100 mii lei anual.

Un ultim aspect al cheltuielilor suportate de întreprindere ține de calcularea uzurii mijloacelor fixe. La etapa actuală întreprinderea nu calculează uzura imobilizărilor pe care le deține. Din aceste considerente, nu se formează un fond pentru reînnoirea activelor care să asigure suport pentru dezvoltarea în continuare a întreprinderii. În același timp, o mare parte din activele utilizate sunt deja uzate complet atât moral, cât și fizic, iar un calcul al uzurii practic că nici nu se poate de făcut, mai ales că pentru unele din acestea nu sunt nici documente confirmative ale valorii lor. Pe de altă parte, proiectul implementat prin intermediul PNUD prin care au fost construite 27 platforme pentru gunoi și 3 ECO căsuțe a fost implementat prin intermediul primăriei, iar cheltuielile ce țin de aceste platforme au fost alocate exclusiv de Primăria Șoldănești, la etapa actuală respectivul bunuri nefiind luate la evidența ÎM „Regia Apă Șoldănești”, deci uzură nu se calculează nici pentru aceste mijloace fixe.

Aspectele menționate anterior vin să explice că în determinarea costurilor fixe și variabile pe fiecare serviciu în parte, în condițiile actuale este un exercițiu destul de complicat, iar relevanța datelor este argumentată doar de valorile pe care întreprinderea le evidențiază.

Clasificarea tuturor cheltuielilor întreprinderii ca cheltuieli fixe și variabile s-a efectuat pentru a determina un prag de rentabilitate pe companie. Din moment ce multe cheltuieli lipsesc și deoarece cheltuielile unitare nu se referă doar la număr de clienți ci și la volum unitar (metri cubi de apă) determinarea pragului de rentabilitate se află într-o situație incertă pentru determinare.

În continuarea aceluiași idei, atribuirea cheltuielilor salariale ale angajaților ca cheltuieli FIXE este explicată de faptul că salariul muncitorilor în prezent nu se realizează în conformitate cu productivitatea muncii, ci ca salariu fix lunar atribuit funcție respective pe bază contractuală.

Pentru a afla pragul de rentabilitate pe fiecare serviciu și a enunța careva concluzii, atunci cheltuielile fixe și variabile au fost clasificate pe fiecare serviciu în parte, precum și pe tip de client (persoană fizică sau agent economic). Determinarea pragului de rentabilitate ține cont de formula:

$$P. \text{rent} = \frac{CF}{P - CV}, \text{ unde}$$

P. rent. – pragul de rentabilitate

CF – costuri fixe

CV – costuri variabile

P – preț de realizare serviciu.

Formula indicată mai sus, în condițiile în care prețul de realizare este mai mic ca cheltuielile variabile necesare prestării acestuia, oferă posibilitatea de a determina un preț minim necesar a fi stabilit pentru serviciile respective pentru ca întreprinderea să ajungă cel puțin la pragul de rentabilitate.

În **Anexa 13** cheltuielile variabile lunare au fost repartizate pe fiecare serviciu în parte, iar în tabelul anterior au fost determinate cheltuielile FIXE pe fiecare serviciu, astfel reușindu-se a determina indicatorii de rentabilitate minimi necesari.

Tabelul 39. Determinarea prețului minim pentru serviciile de alimentare cu apă

| Costuri Variabile unitare servicii alimentare cu apă | | | | | |
|--|------------------------|---|-------------|-------------------|--------------|
| Total | | Populație | | Agenții economici | |
| energie electrică | 7,44 | energie electrică | 6,65 | energie electrică | 14,77 |
| Carburanți | 0,30 | Carburanți | 0,27 | Carburanți | 0,60 |
| Total | 7,74 | Total | 6,92 | Total | 15,37 |
| Costuri FIXE servicii alimentare cu apă | | | | | |
| Total | Cantitatea livrată, m3 | P=CF/Q+CV=17 271/46966+7,74=8,11 lei/m3 | | | |
| 17 271 | 46 966 | | | | |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Informațiile prezentate în tabelul anterior confirmă că prețul minim de 8,11 lei /m3 de apă este un preț minim la care întreprinderea ar fi trebui să recurgă pentru a nu suporta pierderi din această activitate.

Tabelul 40. Determinarea pragului de rentabilitate pentru serviciile de salubritate

| Costuri Variabile unitare servicii salubritate | | | | | |
|--|------|------------|------|-------------------|-------|
| Total | | Populație | | Agenții economici | |
| Carburanți | 2,07 | Carburanți | 0,83 | Carburanți | 24,35 |
| Costuri FIXE servicii salubritate | | | | 9 683 lei | |
| pragul de rentabilitate | | | | 905 clienți | |

| | |
|---------------------------|--------------------|
| Preț mediu de realizare | 12,7787 lei/client |
| preț populație | 5,10 lei/ client |
| preț agenți economici | 150,00 lei /client |
| ponderea populație | 0,947 |
| ponderea agenți economici | 0,053 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din valorile indicate în tabelul de mai sus se constată că pentru atingerea pragului minim de rentabilitate, întreprinderea e suficient dispune de 905 clienți lunar, dintre care 94,7% ar fi reprezentați de persoane fizice și 5,3% de agenți economic. Activitatea în cauză fiind în final o activitate profitabilă.

Tabelul 41. Determinarea pragului de rentabilitate pentru serviciile de canalizare

| Costuri Variabile unitare servicii salubritate | | | | | |
|---|-------------|------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Total | | Populație | | Agenții economici | |
| Carburanți | 0,83 | Carburanți | 0,83 | Carburanți | 0,83 |
| Piese de schimb | 0,14 | Piese de schimb | 0,14 | Piese de schimb | 0,14 |
| Total | 0,97 | Total | 0,97 | Total | 0,97 |
| Costuri FIXE servicii salubritate | | | 10 810 | | |
| pragul de rentabilitate | | | 2 619 | | |
| Preț mediu de realizare | | 5,10 | | | |
| Preț populație | | 5,10 | | | |
| Preț agenți economici | | 5,10 | | | |
| ponderea populație | | 53,73% | | | |
| ponderea agenți economici | | 46,26% | | | |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

La determinarea pragului de rentabilitate pentru serviciile de canalizare s-a ținut cont de faptul că prețul pe client este același atât la persoane fizice, cât și la persoane juridice (5,10 lei persoană). Un număr minim de clienți pentru atingerea pragului minim în condițiile actuale ar reflecta o valoare de 2 619 persoane, inclusiv 53,73% ar fi persoane fizice și 46,26% ar fi persoane juridice (persoane fizice în componența unităților economice). La finele anului 2010 întreprinderea dispunea de 2 651 clienți față de 1 077 clienți la începutul anului, ceea ce reflectă că pragul minim de rentabilitate a fost atins pre finele anului 2010.

Pentru celelalte servicii e imposibil de determinat un prag minim de rentabilitate din moment ce cheltuielile nu sunt repartizate și nici nu se pot repartiza la moment, iar prețul pentru fiecare deplasare este stabilit în dependență de fiecare client.

Ca concluzie generală se evidențiază faptul că la etapa actuală ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu are un sistem al gestiunii cheltuielilor bine pus la punct și care poate să funcționeze în bune condiții și să identifice părțile negative sau mai puțin favorabile ale afacerii. În acest sens, pentru determinarea costurilor reale pentru fiecare din serviciile prestate s-ar impune contabilizarea costurilor pe fiecare tip e serviciu în parte și identificarea finală a tuturor cheltuielilor aferente activităților desfășurate. Recomandările de la finele capitolului și concluziile referitoare la situația actuală a întreprinderii vor putea identifica direcțiile posibile de dezvoltare a sistemului de venituri și cheltuieli în cadrul întreprinderii.

6.5.3. Analiza bilanțului contabil și rezultatelor financiare, fluxului de mijloace bănești

Bilanțul contabil

Regia Apă Șoldănești, pe lângă faptul că este o întreprindere municipală, prin natura sa este o entitate economică care activează și care prestează o gamă de servicii care pot satisface necesitățile consumatorilor. Din acest punct de vedere, orice entitate economică, pentru viabilitatea activității ei, pentru implementarea de proiecte investiționale și pentru asigurarea unor servicii calitative necesită a dispune de un patrimoniu care să îi permită de a dezvolta respectiva activitate.

Cel mai important factor din activitatea unei companii este patrimoniul pe care îl are. Acest patrimoniu este reflectat în activele de care dispune întreprinderea. În cele ce urmează vom face o analiză a bilanțului întreprinderii ca factor major la determinarea stabilității financiare. Analiza financiară este efectuată pe perioada 2008-2010 ținând cont de faptul că istoria de activitate a întreprinderii, în forma sa actuală are o experiență de doar 3 ani. Imaginea rezumativă a bilanțului pe această perioadă este prezentată mai jos (vezi **Anexa 14**).

Tabelul 42. Dinamica patrimoniului pe anii 2008-2010

| ACTIV | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| I. ACTIVE PE TERMEN LUNG | | | |
| Mijloace fixe | 3 719 907 | 4 974 119 | 5 608 780 |
| Active materiale în curs de execuție | 0 | 82 727 | |
| Uzura activelor materiale pe termen lung | -569 303 | -338 000 | -247 702 |
| Total active pe termen lung | 3 150 604 | 4 718 846 | 5 363 884 |
| II ACTIVE CURENTE | | | |
| Stocuri de mărfuri și materiale | 1 766 813 | 31 089 | 39 639 |
| Datorii debitoare pe termen scurt | 42 888 | 67 631 | 103 829 |
| Mijloace bănești | 9 881 | 18 672 | 4 177 |
| Total active curente | 1 819 582 | 251 511 | 147 645 |
| Total Activ | 4 970 186 | 4 970 357 | 5 511 529 |

| PASIV | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| III. CAPITAL ȘI REZERVE | | | |
| Capital Statutar | 4 750 347 | 4 750 347 | 5 253 984 |
| Capital suplimentar | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Profit nerepartizat | 70 628 | 38 171 | 101 708 |
| Total capital și rezerve | 4 830 975 | 4 798 518 | 5 365 692 |
| IV DATORII PE TERMEN LUNG | | | |
| Împrumuturi și credite pe termen lung | 0 | 0 | 0 |
| Total datorii pe termen lung | 0 | 0 | 0 |
| V DATORII PE TERMEN SCURT | | | |
| Împrumuturi și credite pe termen scurt | 0 | 0 | 0 |
| Datorii comerciale pe termen scurt | 27 867 | 94 909 | 74 784 |
| Alte datorii pe termen scurt | 111 344 | 76 930 | 71 053 |
| Total datorii pe termen scurt | 139 211 | 171 839 | 145 837 |
| TOTAL PASIV | 4 970 186 | 4 970 357 | 5 511 529 |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Analiza activelor întreprinderii indică o valoare de 5 511 529 lei la sfârșitul anului 2010, valoare ce este cu 541 343 lei sau cu 10,9% mai mare față de finele anului 2008 și cu 541 172 lei (10,89%) mai mare față de finele anului 2009.

Majorarea patrimoniului întreprinderii a fost dată exclusiv de majorarea activelor pe termen lung și îndeosebi a mijloacelor fixe materializate în construirea ECO căsuțelor și crearea condițiilor favorabile la stațiile de pompare a apei. Uzura în sumă de 247 702 lei acumulată reflectă calculele anterioare făcute pe mijloacele fixe aflate în proprietate și care este doar o mică parte a acestora

Din punct de vedere structural în perioada de analiză se constată că modificări esențiale nu au avut loc pe parcursul ultimilor 2 ani, în timp ce, în comparație cu anul 2008 aceste modificări sunt perceptibile. Astfel, în perioada 2008-2010 activele pe termen lung și-au majorat ponderea de la 63,4% în anul 2008 la 94,9% în anul 2009 și 97,3% în anul 2010 cu o diminuare corespunzătoare a activelor pe termen scurt de la 36,4% în anul 2008 la 5,1% în anul 2009 și 2,7% în anul 2010.

Componenta principală, care de altfel, este și unica componentă a activelor pe termen lung este dată de mijloacele fixe deținute de întreprindere cu valoarea de 5 608 780 lei la finele anului 2010 și o uzură acumulată de 247 702 lei.

Tabelul 43. Lista principalelor mijloace fixe

| Mijloace fixe | Valoarea de bilanț la 01.01.2011 (lei) | Ponderea, % |
|---|---|-------------|
| Clădiri, inclusiv | 2 872 807 | 52,1 |
| <i>clădirea cazangeriei</i> | <i>1 362 240</i> | <i>24,7</i> |
| <i>Clădirile căminelor</i> | <i>1 010 405</i> | <i>18,3</i> |
| Construcții speciale, inclusiv | 916 358 | 16,6 |
| <i>Stația de pompare Nr.1</i> | <i>502 447</i> | <i>9,1</i> |
| <i>Rețeaua de distribuție Nr. 3</i> | <i>83 895</i> | <i>1,5</i> |
| <i>Rețeaua de distribuție Nr. 2</i> | <i>66 675</i> | <i>1,2</i> |
| <i>Clădirea rezervorului de apă</i> | <i>70 320</i> | <i>1,3</i> |
| Mașini și utilaje, inclusiv | 406 382 | 7,4 |
| <i>Stația de transmisie</i> | <i>31 500</i> | <i>0,6</i> |
| <i>Pompă</i> | <i>30 747</i> | <i>0,6</i> |
| Mijloace de transport, inclusiv | 1 413 233 | 25,6 |
| <i>Autovehicul specializat IVECO</i> | <i>1 264 169</i> | <i>22,9</i> |
| <i>Autovehicul specializat Asinizator</i> | <i>49 000</i> | <i>0,9</i> |
| <i>Tractor MTZ 80</i> | <i>48 700</i> | <i>0,9</i> |
| <i>Autoturism VAZ 2107</i> | <i>46 364</i> | <i>0,8</i> |
| TOTAL | 5 608 780 | |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din datele evidențiate în tabelul anterior se constată astfel că în structura mijloacelor fixe, ponderea majoritară este dată de imobilele întreprinderii, cu o valoare de 52,1% a clădirilor și 16,6% a construcțiilor speciale (total ponderea imobilelor constituie 68,7%).

În componența imobilelor, ponderea majoritară este dată de clădirea cazangeriei unde este și oficiul întreprinderii (24,7%). În același timp, în gestiunea întreprinderii municipale „Regia Apa Șoldănești” sunt reflectate 2 cămine pentru populație (str. 31 august 14 și 18) și 2 case de locuit (str. Jucova 2 și 4). Aceste imobile nu reflectă activitatea întreprinderii, iar atribuirea lor la activul bilanțier este o moștenire întreprinderilor anterioare gestionare a serviciilor comunale.

O componentă nu mai puțin importantă este dată și de mijloacele de transport deținute de întreprindere care la moment constituie 25,6% din valoarea activelor întreprinderii. Ponderea majoritară a acestora este dată de mașina specializată IVECO pentru colectarea gunoierului cu valoarea de bilanț de 1 264 169 lei sau 22,9% din patrimoniul întreprinderii.

Celelalte componente ale mijloacelor fixe sunt date de apeductele, rețelele de distribuire, pompe sau alte mijloace fixe ce contribuie la buna desfășurare a activității întreprinderii.

Un aspect destul de important al reflectării bilanțiere a mijloacelor fixe ține de faptul că la etapa actuală uzura fizică și morală a tuturor mijloacelor fixe nu se calculează, fapt ce nu permite astfel întreprinderii de a determina un cost real al serviciilor prestate.

Cu toate componentele specifice ale reflectărilor bilanțiere ale mijloacelor fixe, din punct de vedere structural se merită a evidenția că componența mijloacelor fixe corespunde genului de activitate al întreprinderii cu mijloace de transport care participă nemijlocit la procesul de prestare a serviciilor și cu mijloace fixe care susțin activitatea curentă a acestora.

Activele pe termen scurt la finele anului 2010 au constituit 147 645 lei, cunoscând o diminuare cu 103 866 lei sau 41,3% față de aceeași perioadă a anului 2009, respectiv o diminuare de peste 12,3 ori față de finele anului 2008 când acestea au constituit 1 819 582 lei. Explicația diminuării respective derivă din faptul că în anul 2008 întreprinderea dispunea de o cantitate mare de țevi și alte obiecte care majorau la acea perioadă suma activelor curente. Ulterior, pe măsura derulării proiectelor de revitalizare a conductelor, apeductelor și rețelelor de distribuție (în acest sens mențiunea ține de faptul că întreprinderea deja nu a mai făcut reparații la conducte, ci o înlocuire a acestora) valoarea acestor stocuri s-a diminuat, majorându-se în același timp valoarea mijloacelor fixe.

În cadrul perioadei analizate se constată că proiectele demarate de ÎM „Regia Apă Șoldănești” de comun acord cu primăria or. Șoldănești au contribuit la o dezvoltare ascendentă a întreprinderii municipale caracterizată nu atât prin majorarea veniturilor, cât prin majorarea numărului de clienți deserviți. Acest factor a și contribuit astfel la calcularea sumelor ce urmează a fi achitate de populație la data de plată pentru un număr mai mare de consumatori, fapt ce majorează creanțele întreprinderii de la 42 888 lei în anul 2008 până la 103 829 lei la finele anului 2010, sau o majorare cu 142,1% în valoare relativă. Pe categorii de utilizatori se constată că creanțele sunt atribuite astfel

- agenți economici – 37 017 lei:
 - servicii alimentare cu apă - 7 707 lei
 - servicii de canalizare - 6 423 lei
 - servicii salubritate - 22 887 lei
- gospodării casnice – 61 092 lei:
 - servicii alimentare cu apă - 26 339 lei
 - servicii de canalizare - 11 800 lei
 - servicii salubritate - 22 953 lei

Partea surselor de finanțare a activelor întreprinderii

Anturajul general economic în care a apărut ÎM „Regia Apă Șoldănești” a fost dat de diverse aspecte evidențiate în capitolele anterioare, iar ca idee generală, crearea acestora a fost dorința autorităților locale de a crea o întreprindere care să lucreze eficient și să creeze condiții agreabile pentru petrecerea timpului liber. În acest sens, capitalul social inițial al întreprinderii a constituit 10.000 lei, ceea ce este și evidențiat în structura capitalului, însă nu la categoria de capital statutar, ci cea de capital suplimentar – o mică eroare din punct de vedere al reflectării.

Odată creată, ÎM „Regia Apă Șoldănești” a reflectat la activul ei acele mijloace fixe și alte active de care dispunea, iar ca sursă de finanțare, din moment ce o mare parte din acestea nu erau documentate, s-au considerat a fi surse proprii, fapt pentru care la capitalul statutar s-a și reflectat valoarea lor. În consecință, pe parcursul perioadei analizate valoarea capitalului statutar s-a majorat de la 4 750 347 lei la 5 253 984 lei, sau cu 10,6% în anul 2010 față de anul 2008, sau cu 503 637 lei.

Unul din factorii ce contribuie la majorarea surselor proprii de finanțare ale întreprinderii este și rezultatul financiar pozitiv obținut pe parcursul anilor de analiză. Astfel, valoarea profitului nerepartizat pe parcursul perioadei precedente s-a majorat de la 70 628 lei în anul 2008 la 101 708 lei la finele anului 2010 sau cu 44%. Datele evidențiate în **Tabelul 42** revendică o lipsă a acumulării profitului pentru anii 2008-2009. Realitatea faptelor constatate este explicată de faptul că în anul 2008

contabilitatea a fost dusă de alte persoane, iar la momentul când Regia Apă Șoldănești a inițiat o activitate previzibilă, orientată către necesităților clienților, anumite înscrieri contabile erau deja dispărute. Neacumularea profitului se include în acest scenariu, iar o altă explicație în acest sens nu este posibil de dat pentru că realitatea confirmă că patrimoniul finanțat documentar pe baza profitului neacumulat nu există în cadrul întreprinderii municipale.

Din moment ce toate activele fixe ale întreprinderii sunt finanțate din contul resurselor proprii, se constată că valoarea relativă a capitalului propriu în total surse de finanțare practic a rămas la același nivel, 97,19% în anul 2008 și 97,35% în anul 2010. Aceasta ne vorbește despre o stabilitate financiară destul de înaltă a întreprinderii municipale.

Cele aproximativ 3% din valoarea surselor de finanțare ce se încadrează în limita a 139 211 lei în anul 2008 și 145 837 lei în anul 2010 fac referire la datoriile față de agenți economici sau populație (achitări în avans sau procurări de stocuri încă neachitate) și datoriile întreprinderii față de personal.

Din suma totală a datoriilor pe termen scurt, cca. 51% se încadrează în categoria de datorii față de diverși furnizori, care s-a diminuat cu 17% în anul 2010 față de aceeași perioadă a anului 2009 și au constituit 74 784 lei, inclusiv:

- 24 070 lei pentru energie electrică;
- 222 lei pentru servicii de comunicații;
- 3 041 lei pentru consumul de gaze naturale;
- avansuri primite în sumă de 3 400 lei;
- alte creanțe comerciale în sumă de 2 275 lei deja achitate pe parcursul lunii ianuarie 2011;
- cca. 39 000 lei datorii calculate pentru Fabrica de Fermentare a Tutunului din Șoldănești. Aceste datorii au apărut din contractul anterior încheiat cu Fabrica de Fermentare a Tutunului care livra energie electrică pentru una din stațiile de pompare ale întreprinderii. În acest sens, respectiva fabrică calcula penalități care nu s-au prevăzut în contract, iar la momentul litigiului dintre ÎM „Regia Apă Șoldănești” și Fabrica de Fermentare a Tutunului din Șoldănești nu sunt finalizate, fapt pentru care sumele respective sunt menținute ca datorii comerciale.

Îmbunătățirea situației financiare a întreprinderii nu s-a axat doar pe majorări de clienți sau vânzări ci și pe o mai bună organizare a activității proprii și o motivare pe măsură a angajaților acesteia. Achitarea restanțelor salariale ale anilor precedenți pe parcursul anului 2008 și aducerea achitării salariilor în termenele stabilite sunt evidențiate și prin diminuarea datoriilor față de personal de la 111 344 lei în anul 2008 la 71 053 lei în anul 2010. În esență acestea nu sunt datorii acumulate față de personal, ci datorii calculate ca salariu pentru luna curentă ori asigurările medicale și alte prelevări aferente salariilor ce urmează a se efectua în primele zile ale lunii ce urmează.

Ca concluzie generală a analizei efectuate se merită a menționa că, ținând cont de impedimentele de ordin organizatoric sau juridic pe care le suportă ÎM „Regia Apă Șoldănești”, evidența patrimoniului acesteia se desfășoară în conformitate cu normativele în vigoare, persistând mici devieri care nu sunt atât de esențiale ca să poată pune piedici desfășurării activității în condiții agreabile. Expunerea recomandărilor și aplicarea acestora vor înlătura pe ansamblu deficiențele constatate, iar evidența contabilă astfel se va efectua în corespundere cu normele și normativele în vigoare.

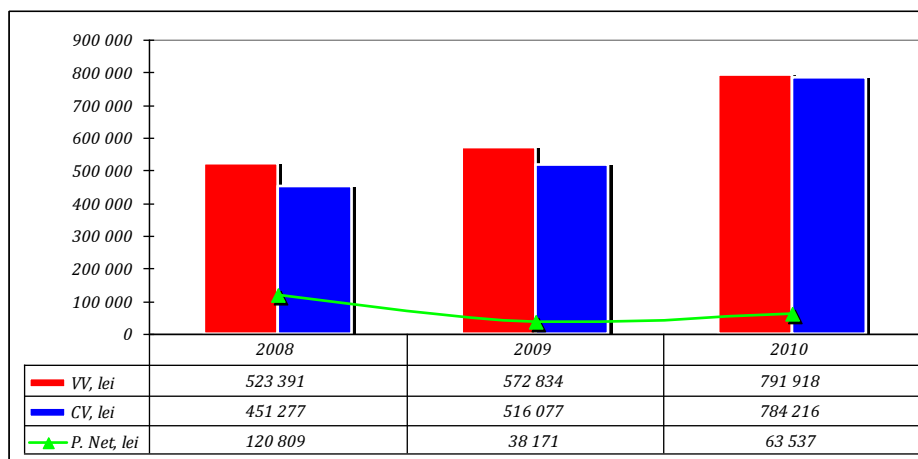
Rezultatele financiare

Pe parcursul celor 3 ani de analiză (2008-2010) se constată că veniturile din vânzări au crescut cu 51,3%, de la 523 391 lei în anul 2008 la 791 918 lei la finele anului 2010, fapt ce este benefic pentru activitatea întreprinderii. Un aspect mai puțin favorabil al acestei dinamici pozitive este dat de o dinamică mai puternică a costului vânzărilor care, pe parcursul perioadei 2008-2010 s-au majorat de la 451 277 lei la 784 216 lei, o creștere cu 73,8%, situație ce a condus ulterior la diminuarea marjei brute de la 13,8% în anul 2008 la 1% în anul 2010. Majorarea cheltuielilor respective pe de o parte denotă faptul că întreprinderea nu dispune de suficiente resurse – venituri care să acopere toate cheltuielile suportate, iar pe de altă parte că la etapa actuală o pondere importantă din cheltuieli se

contabilizează și se tinde de a prezenta o situație cât mai realistă a activității întreprinderii municipale.

Per ansamblu, pe parcursul perioadei de analiză se constată o valoare pozitivă a profitului net, care nu cunoaște o anumită dinamică, însă în termeni reali valoarea acestuia se majorează de la o perioadă la alta atingând valoarea de 63 537 lei în anul 2010 față de cele 38 171 lei în anul 2009, o majorare de 1,66 ori, respectiv, în comparație cu anul 2008 o diminuare cu 47,4% când profitul net a constituit 120 809 lei (vezi figura de mai jos).

Figura 33. Dinamica principalilor indicatori financiari



Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Sub aspect al structurii veniturilor se constată că ÎM „Regia Apă Șoldănești” generează venituri din prestarea mai multor servicii, inclusiv:

- alimentarea cu apă potabilă a cetățenilor și agenților economici; - 35,9%
- prestarea serviciilor locale de canalizare; - 15,5%
- prestarea serviciilor de colectare a gunoiului; - 37,4%
- alte venituri din diverse activități (curățirea canalelor, arenda tractorului, transportul deșeurilor cu tractorul, etc.) - 7,1%
- venituri din arenda încăperilor și spațiilor - 4,1%

Din câte se observă, cea mai mare parte din veniturile generate este determinată de veniturile din colectarea gunoiului de la populație și de la agenții economici (37,4%) urmată de serviciile de alimentare cu apă a tuturor entităților economice – 35,9%. Aceste 2 categorii de venituri și determină tendințele de dezvoltare ale întreprinderii pe viitor și necesitatea elaborării proiectelor investiționale care să ofere un surplus de valoare nu atât din punct de vedere financiar, cât din punct de vedere al îmbunătățirii condițiilor de trai ale populației. Dinamica rezultatelor financiare totale pe parcursul perioadei 2008-2010 este reflectată în tabelul de mai jos:

Tabelul 44. Dinamica rezultatelor financiare pe anii 2008-2010

| Indicatori | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Venituri din vânzări | 523 391 | 572 834 | 791 918 |
| Costul vânzărilor | 451 277 | 516 077 | 784 216 |
| Profit brut (pierdere globală) | 72 114 | 56 757 | 7 702 |
| | 13,8% | 9,9% | 1,0% |
| Alte venituri operaționale | 0 | 0 | 0 |
| Cheltuieli comerciale | 0 | 0 | 0 |
| Cheltuieli generale și administrative | 146 860 | 269 260 | 197 397 |
| Alte cheltuieli operaționale | 0 | 4 313 | 16 |

| | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|
| Rezultatul din activitatea operațională | -74 746 | -216 816 | -189 711 |
| Rezultatul din activitatea de investiții | 0 | 0 | 0 |
| Rezultatul din activitatea financiară | 195 555 | 254 987 | 253 248 |
| Rezultatul din activitatea economico-financiară | 120 809 | 38 171 | 63 537 |
| Rezultatul excepțional | | | |
| Profitul perioadei de gestiune până la impozitare – EBT | 120 809 | 38 171 | 63 537 |
| Cheltuieli privind impozitul pe venit | | | |
| Profit net | 120 809 | 38 171 | 63 537 |
| | 23,1% | 6,7% | 8,0% |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Datele evidențiate în tabelul de mai sus revendică anumite tendințe ale activității întreprinderii. Deși veniturile prefigurează o creștere importantă pe parcursul ultimului an de activitate (2010) datorat majorării numărului de contracte încheiate în privința prestării spectrului de servicii ale întreprinderii, activitatea operațională indică o valoare negativă și majorată de peste 2,5 ori față de anul 2008 - rezultatul din activitatea operațională la finele anului 2010 a constituit – 189 711 lei față de cele – 74 746 lei în anul 2008. Explicația care vine să fie ca bază pentru concluziile ulterioare este că veniturile generate ca urmare a serviciilor prestate au o valoare foarte mică comparativ cu cheltuielile suportate, iar prețurile unitare stabilite pentru consumatorii finali nu pot acoperi pe deplin cheltuielile întreprinderii chiar și în condițiile în care ÎM „Regia Apă Șoldănești” primește facilități din partea autorităților centrale.

Tendențele de majorare a costurilor reflectă că acestea se majorează nu atât din majorare de salarii, cât din majorarea prețurilor la sursele de energie (combustibil, energie electrică, termică) care fac ca costul unitar pe serviciu să fie mai mare decât cel prestabilit. Mai mult de atât, lipsa unei politici de stabilire a prețurilor poate provoca probleme serioase în activitatea viitoare a întreprinderii în cazul în care nu se pune la punct o metodologie proprie de determinare a costurilor pe fiecare unitate de serviciu în parte.

Majorarea cheltuielilor generale și administrative de la 146 860 lei în anul 2008 la 269 260 lei în anul 2009 și ulterior, diminuarea acestora până la 197 397 lei în anul 2010 se explică atât prin majorarea costurilor de întreținere a personalului cât și a celorlalte cheltuieli generate de activitatea curentă a întreprinderii. Ar trebui de ținut cont, în același timp, că întreținerea nu calculează uzura mijloacelor fixe pentru utilizare lor, în cazul în care aceasta s-ar efectua costurile ar fi majorate semnificativ din moment ce utilajele sunt învechite, iar rețelele de canalizare sunt practic uzate complet.

Un factor notabil, care generează în final un rezultat pozitiv al întreprinderii sunt sumele de bani obținute de la primărie pentru serviciile prestate în folosul comunității sau în folosul altor și organizații de stat cum sunt: primăria, spitalul, grădinițele, școlile, parcurile de odihnă sau curățirea gunoștilor aleatorii provocate de localnici. Aceste mijloace provenite de la primărie sunt reflectate la activitatea financiară – o reflectare incorectă din moment ce sunt venituri provenite din activitatea curentă a întreprinderii. Mai mult de atât, acele cheltuieli suportate pentru serviciile prestate autorităților locale sunt atribuite fie costului vânzărilor, fie cheltuielilor generale și administrative, iar în final rezultatul operațional generează pierderi.

Din cele menționate în cadrul analizei contului de profit și pierderi se constată că, deși ÎM „Regia Apă Șoldănești” are un rezultat final pozitiv, realitatea actuală în condiții de majorare continuă a costurilor la toate resursele nu revendică acest fapt. Din moment ce în rezultate nu sunt reflectate cheltuielile de calculare a uzurii mijloacelor fixe, rezultatul final nu va explica dinamica favorabilă a întreprinderii. În același timp, o parte din serviciile prestate (colectarea gunoiului de la agenții economici) sunt favorizate de primărie prin stabilirea unor costuri superioare virate direct în conturile întreprinderii municipale, în lipsa acestora veniturile ÎM „Regia Apă Șoldănești” ar fi cu peste 20% mai mici. În aceste condiții, diagnosticul situației financiare are ca scop determinarea tuturor costurilor suportate de întreprindere pentru fiecare serviciu în parte și stabilirea unor prețuri finale în corespundere cu aceste costuri astfel încât, în lipsa susținerii autorităților locale, ÎM „Regia Apă Șoldănești” să poată presta servicii calitative și să se poată dezvolta ca o entitate economică individuală.

Fluxul de numerar

Fluxul de numerar reprezintă intrările și ieșirile efective de mijloace bănești din și în cadrul întreprinderii. Din acest punct de vedere, în cadrul reflectării corecte a intrărilor și ieșirilor, evoluția fluxului de numerar poate permite de a expune careva concluzii referitoare la posibilitățile întreprinderii de a face față plăților imediate. Dinamica fluxului ÎM „Regia Apă Șoldănești” pe parcursul perioadei 2009-2010 este reprezentată în tabelul ce urmează.

Tabelul 45. Fluxul mijloacelor bănești pe perioada 2009-2010

| Indicatori | 2009 | 2010 | 2010 față de 2009, +/- | |
|--|---------------|----------------|------------------------|----------------|
| ACTIVITATEA OPERAȚIONALĂ | | | | |
| Încasări bănești din vânzări | 1 068 775 | 1 308 255 | 239 480 | 22,4% |
| Plăți bănești furnizorilor și antreprenorilor | 630 435 | 828 265 | 197 830 | 31,4% |
| Plăți bănești salariaților, contribuții pentru asigurări sociale și primele de asigurare obligatorie de asistență medicală | 418 917 | 443 211 | 24 294 | 5,8% |
| Plata impozitului pe venit | 10 632 | 13 930 | 3 298 | 31,0% |
| Alte plăți ale mijloacelor bănești | | 37 344 | 37 344 | |
| Flux net al mijloacelor bănești din activitatea operațională | 8 791 | -14 495 | -23 286 | -264,9% |
| ACTIVITATEA DE INVESTIȚII | - | - | - | - |
| Plăți bănești pentru procurarea activelor pe termen lung | - | - | - | - |
| Flux net al mijloacelor bănești din activitatea de investiții | - | - | - | - |
| ACTIVITATEA FINANCIARĂ | | | | |
| Flux net din activitatea economico-financiară până la articolele excepționale | 8 791 | -14 495 | -23 286 | -264,9% |
| FLUXUL NET TOTAL | 8 791 | -14 495 | -23 286 | -264,9% |
| Soldul mijloacelor bănești la începutul anului | 9 881 | 18 672 | 8 791 | 89,0% |
| Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de gestiune | 18 672 | 4 177 | -14 495 | -77,6% |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Datele evidențiate în tabelul de mai sus revendică faptul că, la etapa actuală încasările și plățile ÎM „Regia Apă Șoldănești” se efectuează exclusiv în cadrul activității operaționale ale acesteia, deși proiecte ce țin procurarea mijloacelor fixe sunt derulate încă din anul 2007.

Pe de o parte, reflectarea tuturor cheltuielilor la activitatea operațională nu prezintă în esență o eroare, însă din punct de vedere investițional aceasta nu permite de a determina efortul investițional în crearea infrastructurii locale (rețele de canalizare, aprovizionare cu apă, etc.).

Din datele menționate în rândul „Plăți bănești salariaților și prime de asigurare obligatorie de asistență medicală” valorile depășesc sumele salariale atribuite angajaților 418 917 lei plăți în anul 2009 comparativ cu 318 973 lei remunerarea efectivă înscrisă la p. 6 din Anexa nr. 4 la Bilanțul Contabil și 443 211 lei comparativ cu 359 149 lei remunerare efectivă pe anul 2010. Explicația principală ce derivă din acestea face referire la faptul că în anii premergători perioadei 2008-2010 au fost acumulate datorii importante la salariile lucrătorilor, plăți care ulterior au fost achitate pe parcursul perioadei analizate astfel încât întreprinderea a adus toate obligațiunile salariale la zi.

O valoare oarecum stranie apare la plățile privind impozitul pe venit. În conformitate cu condițiile legislative și normative în vigoare, pentru perioada 2008-2011 plăți ale impozitului pe veniturile persoanelor juridice nu se percep, sume ce nu sunt evidențiate în „Raportul de profit și pierderi” și

care nu ar trebui să apară ca plăți în flux. Explicațiile ce țin de aceasta fac referire la faptul că în rândul respectiv s-au reflectat plățile privind impozitul pe veniturile angajaților din salariile plătite.

În dinamică, încasările bănești din flux se majorează cu 22,4% sau cu 239 480 lei în anul 2010 față de anul 2009 ceea ce confirmă încă o dată evoluția ascendentă a activității întreprinderii, chiar și în condiții destul de incerte pentru activitatea ulterioară.

Soldul mijloacelor bănești pe cont, mai mult sau mai puțin, pot influența la deducerea unor concluzii, însă, în condițiile când plățile de mijloace bănești se efectuează preponderent în prima decadă a fiecărei luni, soldul la data de 01 a lunii nu are un efect atât de mare pentru întreprindere, iar cele 4 177 lei existente la finele anului 2010 ar reflecta o valoare suficientă pentru realizarea unor plăți imediate.

6.5.4. Analiza pe baza indicatorilor financiari

La efectuarea analizei financiare în baza indicatorilor financiari trebuie de ținut cont că crearea întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești” nu este o decizie venită și aplicată în scopul obținerii profiturilor și îmbogățirii asociaților acesteia, ci a apărut din dorința autorităților locale de a crea o întreprindere care să funcționeze ca entitate economică individuală și care să poată presta o gamă de servicii calitative pentru îmbunătățirea mediului de trai al populației. În acest sens, o serie de indicatori financiari ar putea să nu corespundă tendințelor de dezvoltare și, ținând cont de careva erori tehnice în acest sens, ar putea explica o situație contrară celei reale, fie în sens pozitiv, fie invers.

Indicatorii de rentabilitate

Rentabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a realiza vânzări care depășesc costurile implicate pentru generarea lor. Setul de indicatori relevanți care descriu situația întreprinderii la capitolul eficiență sunt prezentați în tabelul de mai jos.

Tabelul 46. Indicatorii de rentabilitate

| Indicatori | 2008 | 2009 | 2010 | 2010 față de 2008, +/- | |
|---|-------|-------|-------|------------------------|--------|
| Marja profitului brut | 13,8% | 9,9% | 1,0% | -12,8% | -12,8% |
| Marja profitului din activitatea operațională | - | - | - | -9,7% | -9,7% |
| Marja profitului net | 14,3% | 37,8% | 24,0% | | |
| Marja costului vânzărilor | 23,1% | 6,7% | 8,0% | -15,1% | -15,1% |
| Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) | 86,2% | 90,1% | 99,0% | 12,8% | 12,8% |
| Rentabilitatea activelor totale (ROA) | 2,5% | 0,8% | 1,2% | -1,3% | -1,3% |
| Rentabilitatea capitalului acționar (ROI) | 2,4% | 0,8% | 1,2% | -1,3% | -1,3% |
| Rentabilitatea capitalului permanent (ROCE) | 2,5% | 0,8% | 1,2% | -1,3% | -1,3% |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Din punct de vedere dinamic se constată că marja profitului brut pe parcursul perioadei de analiză, 2008-2010, a cunoscut o diminuare cu 12,8% atingând valoarea de 1% la finele anului 2010. Aceasta ar explica o înrăutățire a situației financiare a întreprinderii dar, în același timp, este un indicator eficient care demonstrează că în condițiile inflaționiste actuale, fără stabilirea unor costuri reale la serviciile prestate entităților economice, întreprinderea municipală nu poate acoperi cheltuielile minime pentru prestarea acestora.

Confirmarea imposibilității întreprinderii de a-și acoperi cheltuielile individual este reflectată și de marja profitului din activitatea operațională care s-a majorat de la -14,3% la -24% în perioada 2008-2010 cu o majorare evidentă până la 37,8% pe parcursul anului 2009. În condiții actuale de preț, dacă

ÎM „Regia Apă Șoldănești” ar rămâne fără susținerea autorităților locale, aceasta s-ar confrunta cu probleme majore la prestarea serviciilor.

Dacă se analizează din punct de vedere al rezultatelor financiare globale se constată că marja profitului net în perioada 2008-2010 s-a diminuat de la 23,1% în anul 2008 la 8,0% în anul 2010, o diminuare cu 15,1% în 3 ani de activitate. Explicația la această diminuare este aceeași – costurile pentru serviciile prestate sunt superioare veniturilor generate și, în condițiile când o parte din cheltuieli sunt atribuite primăriei, ÎM „Regia Apă Șoldănești”, aceasta generează o marjă a profitului în continuă scădere cu limitarea la maxim a tuturor cheltuielilor suportate și în condiții de evitare a calculării unor cheltuieli generale cum este uzura mijloacelor fixe.

Din punct de vedere al indicatorilor de rentabilitate ai patrimoniului se constată că aceștia au valori similare sau foarte aproape unul de altul determinate de preponderența surselor proprii de finanțare ale întreprinderii și o stabilitate financiară destul de înaltă a acestora. Premisele teoretice ale activității, în condițiile în care rentabilitatea depășește chiar și valoarea de 1% revendică o activitate favorabilă a întreprinderii, însă trendul descrescător al acestor indicatori confirmă o înrăutățire a situației financiare generale și fără implementarea unor proiecte concrete și aplicabile, întreprinderea ar avea mari șanse de a ajunge în stare de faliment.

Indicatori de lichiditate

Lichiditatea este un factor important în activitatea întreprinderii pentru acoperirea obligațiilor pe termen scurt. În ceea ce urmează vom analiza indicii lichidității, ce sunt prezentați în tabelul de mai jos.

Tabelul 47. Ratele Lichidității

| Indicatori | 2008 | 2009 | 2010 | 2010 față de 2008, +/- | |
|--|-----------|---------|---------|------------------------|--------|
| Rata lichidității absolute (0.20-0.25) | 0,07 | 0,11 | 0,03 | -0,04 | -59,6% |
| Rata lichidității intermediare (0.7-1.0) | 0,38 | 1,28 | 0,74 | 0,36 | 95,4% |
| Rata lichidității totale (2.0-2.5) | 13,07 | 1,46 | 1,01 | -12,06 | -92,3% |
| Fondul de rulment | 1 680 371 | 79 672 | 1 808 | | |
| Consumuri curente | 598 137 | 785 337 | 981 613 | | |
| Plăți medii zilnice | 1 661 | - 2 640 | 2 750 | | |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Lichiditatea totală reflectă posibilitatea activelor curente, de care dispune întreprinderea, de a se transforma într-un termen scurt în lichidități necesare pentru a satisface obligațiile de plăți exigibile. La sfârșitul perioadei analizate, valoarea coeficientului de lichiditate totală a întreprinderii este de 1,01, cu mult sub limita minimă recomandată (2-2,5).

Coeficientul de lichiditate intermediară reflectă capacitatea întreprinderii de a-și achita datoriile pe termen scurt, fără a fi obligată să vândă stocurile de mărfuri și materiale. Potrivit practicii, valoarea recomandată este cuprinsă între 0,7 și 1. Pentru întreprinderea analizată, indicatorul dat este unicul ce se încadrează în limita recomandată, 0,74 în anul 2010 comparativ cu 1,28 în anul 2009 și 0,38 în anul 2008. Dacă ținem cont că o parte din datoriile curente ale întreprinderii ar trebui reflectate la datorii pe termen lung (careva plăți salariale angajaților plecați peste hotare) și că partea de datorii creditoare ține cont de suma corespunzătoare a datoriilor debitoare atunci, din punct de vedere al lichidității se poate afirma că ÎM „Regia Apă Șoldănești” dispune de resurse pentru a-și acoperi cheltuielile imediate.

Fondul de rulment în perioada de analiză cunoaște și el o diminuare foarte mare dată de faptul că întreprinderea și-a utilizat resursele (stocurile) pentru reparația-înlocuirea apeductelor și rețelelor de distribuție. La etapa actuală fondul de rulment nu poate acoperi plățile zilnice în sumă de 2 750 lei, însă din punct de vedere al soldului de mijloace bănești pe cont se constată că la finele anului 2010 întreprinderea, din banii în numerar ar putea acoperi cca. 2 zile de plăți.

Indicatori de solvabilitate

Analiza stabilității financiare a ÎM „Regia Apă Șoldănești” pe parcursul perioadei analizate relevă o situație pozitivă în ascensiune. Acest fapt este argumentat de indicatorii analizați în tabelul următor.

Tabelul 48. Coeficienții de solvabilitate

| Indicatori | 2008 | 2009 | 2010 | 2010 față de 2008, +/- | |
|----------------------------|------|------|------|------------------------|-------|
| Rata datoriilor (<1) | 0,03 | 0,03 | 0,03 | -0,00 | -5,5% |
| Gradul de îndatorare (<=2) | 0,03 | 0,04 | 0,03 | -0,00 | -5,7% |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Stabilitatea financiară relevă gradul de dependență a întreprinderii de sursele externe de finanțare și caracterizează capacitatea ei de a-și onora obligațiunile curente.

Ar fi de menționat că întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” dispune de un nivel foarte ridicat al stabilității financiare. Unul din indicatorii care reflectă aceste afirmații este dat de coeficientul gradul de îndatorare care, recomandabil ar fi să aibă o valoare mai mică ca 2, iar pentru întreprindere analizată acesta nu depășește valoarea de 0,04 pe parcursul perioadei de analiză. Explicația ce rezidă din aceasta se materializează în faptul că activele întreprinderii sunt finanțate exclusiv din surse proprii de finanțare, care au, în final, un cost sporit. În acest sens, ponderea surselor proprii de finanțare este de peste 97% la finele anului 2010, menținându-se constată atât în 2008 cât și în 2009.

Indicatori de gestiune

Analiza vitezelor de rotație permite de a face o analiză a eficienței gestionării activelor și pasivelor întreprinderii, care are un efect direct asupra situației financiare a ei. Indicii vitezei de rotație pe parcursul perioadei analizate sunt prezentați în **Tabelul 49**.

Tabelul 49. Indicatorii de gestiune, zile

| Indicatori | 2008 | 2009 | 2010 | 2010 față de 2008, +/- | |
|---|-------|-------|-------|------------------------|--------|
| Durata de rotație a activelor curente prin cifra de afaceri | 1 269 | 160 | 68 | -1 201 | -94,6% |
| Durata de rotație a stocurilor prin costul vânzărilor | 1 429 | 22 | 18 | -1 411 | -98,7% |
| Durata de rotație a creanțelor prin cifra de afaceri | 30 | 43 | 48 | 18 | 60,0% |
| Durata de rotație a furnizorilor prin cifra de afaceri | 19 | 60 | 34 | 15 | 77,4% |
| Durata de rotație a activelor totale | 3 419 | 3 124 | 2 382 | -1 037 | -30,3% |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Durata de rotație a Activelor Totale la finele anului 2010 indică o valoare de 2 382 fiind în scădere cu 1 037 zile sau cu 30,3% ceea ce ne vorbește despre o îmbunătățire a modalității de desfășurare a afacerii. Ținând cont de domeniul de activitate al întreprinderii și faptul că aceasta posedă în proprietate și gestione rețele de distribuție, bazine, apeducte care au o perioadă de funcționare cuprinsă între 10 și 15 ani, indicatorul vitezei de rotație a activelor totale ar reflecta corect activitatea întreprinderii.

Din punct de vedere al indicatorilor rotație activelor curente, din tabelul anterior se constată că eforturile managementului întreprinderii orientate la prestarea unor servicii calitative și onorarea tuturor obligațiilor de plată s-au soldat cu succes toate plățile pentru onorarea livrărilor sau

obligățiunilor nu depășind intervalul de 68 zile pe total active curente și 34 zile pentru datoriile creditoare. Acești indicatori confirmă că conducerea ÎM „Regia Apă Șoldănești” a depus toate eforturile pentru a-și onora întregile obligațiuni, iar la etapa actuală acestea sunt onorate în corespundere cu condițiile contractuale convenite.

6.5.5. Analiza debitorilor și creditorilor. Analiza politicii de lucru cu debitorii și de facturare a plăților

ÎM „Regia Apă Șoldănești” a reușit într-un timp relativ scurt să parcurgă o etapă importantă de la o persoană juridică problematică cu datorii față de furnizori, clienți și personal la o întreprindere profitabilă, cu achitări efectuate în termen și toate datoriile anterioare deja onorate. Din acest punct de vedere, meritul managementului întreprinderii este total asumat de conducerea acesteia și devierile de la acesta nu s-ar potrivi în situația actuală.

În conformitate cu datele evidențiate în rapoartele de activitate ale întreprinderii și descifrările extrase se constată că ÎM „Regia Apă Șoldănești” practic că nu dispune de datorii sau creanțe în raport cu clienții care să nu fie achitate.

În cadrul perioadei analizate se constată că proiectele demarate de ÎM „Regia Apă Șoldănești” de comun acord cu primăria or. Șoldănești au contribuit la o dezvoltare ascendentă a întreprinderii municipale caracterizată nu atât prin majorarea veniturilor, cât prin majorarea numărului de clienți deserviți. Acest factor a și contribuit astfel la calcularea sumelor ce urmează a fi achitate de populație la data de plată pentru un număr mai mare de consumatori, fapt ce majorează creanțele întreprinderii de la 42 888 lei în anul 2008 până la 103 829 lei la finele anului 2010, sau o majorare cu 142,1% în valoare relativă. Pe categorii de utilizatori se constată că creanțele sunt atribuite astfel

- agenți economici – 37 017 lei:
 - servicii alimentare cu apă - 7 707 lei
 - servicii de canalizare - 6 423 lei
 - servicii salubritare - 22 887 lei
- gospodării casnice – 61 092 lei:
 - servicii alimentare cu apă - 26 339 lei
 - servicii de canalizare - 11 800 lei
 - servicii salubritare - 22 953 lei

Din suma totală a datoriilor pe termen scurt, cca. 51% se încadrează în categoria de datorii față de diverși furnizori, care s-a diminuat cu 17% în anul 2010 față de aceeași perioadă a anului 2009 și au constituit 74 784 lei, inclusiv:

- 24 070 lei pentru energie electrică;
- 222 lei pentru servicii de comunicații;
- 3 041 lei pentru consumul de gaze naturale;
- avansuri primite în sumă de 3 400 lei;
- alte creanțe comerciale în sumă de 2 275 lei deja achitate pe parcursul lunii ianuarie 2011;
- cca. 39 000 lei datorii calculate pentru Fabrica de Fermentare a Tutunului din Șoldănești. Aceste datorii au apărut din contractul anterior încheiat cu Fabrica de Fermentare a Tutunului care livra energie electrică pentru una din stațiile de pompare ale întreprinderii. În acest sens, respectiva fabrică calcula penalități care nu s-au prevăzut în contract, iar la moment litigiul dintre ÎM „Regia Apă Șoldănești” și Fabrica de Fermentare a Tutunului din Șoldănești nu sunt finalizate, fapt pentru care sumele respective sunt menținute ca datorii comerciale.

Din câte se observă toate creanțele și obligațiunile întreprinderii sunt în termen și nu se înregistrează o încălcare a termenelor contractuale. Situația care este prezentată apare ca urmare a necorelării datei raportării cu data de plată – datele de pe contor sunt scrise la data de 30-31 a fiecărei luni, iar achitățile se efectuează după data de 10. În acest sens, consumul efectuat, și cheltuielile pentru acest consum se reflectă la categoriile respective de datorii, urmând ca într-un interval de 15 zile să fie achitate complet pentru face loc la altele similare.

6.5.6. Analiza metodelor de calculare a uzurii

Desfășurarea activității unei întreprinderi reclamă existența unor instrumente sau unelte de muncă, parte integrată a aparatului de producție și a patrimoniului cunoscute sub denumirea de active fixe. Activele fixe sunt mașinile, uneltele, utilajele, instalațiile, mijloacele de transport, clădiri, și formează baza tehnică a întreprinderii.

Înlocuirea activelor fixe, menținerea în stare de funcționare și expansiunea lor reclama acumularea sistematică de resurse financiare. Înlocuirea și expansiunea activelor fixe au loc prin investiții. Sunt considerate active fixe acele instrumente care îndeplinesc condițiile:

- au o durată de serviciu de peste un an;
- au o valoare de inventar de cel puțin 1 000 lei.

Pentru a fi într-un pas cu evoluția tehnico – științifică în bilanțul contabil a întreprinderilor a fost inclus încă un cont precum este cel al uzurii mijloacelor fixe, datorită căruia întreprinzătorul poate mereu să fie la curent cu situația bunăstării capitalului fix pe care îl deține.

ÎM „Regia Apă Șoldănești” la finele anului 2010 dispunea de mijloace fixe în valoare totală de 5 608 780 lei, inclusiv -247 702 lei uzura acumulată.

Suma uzurii unei unități a mijloacelor fixe este determinată după scăderea din valoarea de intrare a obiectului a valorii previzibile rămase care, de regulă, este neînsemnată.

Suma uzurii unității mijloacelor fixe este repartizată sistematic pe toată durata de funcționare utilă. Metoda de calculare utilizată trebuie să reflecte modelul, schema, conform căreia întreprinderea obține un avantaj economic din utilizarea activului.

La calcularea uzurii activului pot fi aplicate diverse metode: metoda casării liniare, proporțional volumului serviciilor, metoda soldului degresiv, metoda degresivă cu rată descrescătoare. Metodele care ar fi o soluție pentru calcularea uzurii pentru ÎM „Regia Apă Șoldănești” se referă la casarea liniară și la metoda proporțională volumului serviciilor.

La moment, realitatea confirmă că întreprinderea NU CALCULEAZĂ uzură pentru mijloacele fixe utilizate, iar explicațiile sunt de natură diversă, printre care:

- unitățile de transport au o perioadă de utilizare de cca. 15-20 ani, iar în termeni de calculare a uzurii acestea sunt uzate complet;
- pentru o mare parte din mijloacele fixe nu sunt documente confirmative de intrare care să confirme valoarea de intrare a mijloacelor fixe, iar pentru cele ce s-au întocmit documente oficiale valorile de bilanț sunt indicate relativ – ex. Tractorul din 1990 are o valoare de 48 900 lei, autovehicolul specializat Asinizator – 49 000 lei, automobilul VAZ – 46 364 lei.
- unicul mijloc de transport pentru care s-ar putea calcula uzură este mașina specializată IVECO la valoarea de 1 264 169 lei care are la moment o uzură acumulată de cca. 91 000 lei. Cu toate acestea, lipsa pașaportului tehnic și altor documente face imposibilă o calculare a uzurii.
- sunt mijloace fixe care nu participă în procesul de producere – căminele de pe strada 31 august, casele de locuit de pe strada Jucova, care majorează artificial valoarea mijloacelor fixe și care nu au nici o legătură cu procesul actual de prestare a serviciilor al întreprinderii. O

calculare a uzurii pentru acestea ar indica cheltuieli suplimentare, iar faptul că lipsește calcularea acestora în acest caz este un efect benefic.

- Unele mijloace fixe sunt utilizate de întreprindere, dar nu se reflectă la bilanțul acestora respectiv uzura nu este o condiție de calculare a lor, deși din punct de vedere financiar, acele mijloace fixe ar trebui menționate a fi în evidența întreprinderii. Exemplificarea unităților respective cuprind platformele construite în oraș Șoldănești și satul Parcani, cele 3 ECO căsuțe construite, tomberoane cu valorile mai mari, etc.

În final se impune de menționat că, în condițiile actuale, pentru în scopul determinării valorii reale a costurilor pentru serviciile prestate și oferirii posibilității întreprinderii în reînnoirea permanentă a mijloacelor fixe deja uzate complet atât moral cât și fizic.

6.5.7. Analiza evidenței și controlului financiar

În cadrul analizei evidenței documentare în cadrul ÎM „Regia Apă Șoldănești” orice operațiune economico-financiară trebuie să se consemneze în momentul efectuării ei într-un document care stă la baza evidenței contabile, dobândind astfel statut juridic de document confirmativ.

În cadrul evidenței contabile ÎM „Regia Apă Șoldănești” duce evidența operațiunilor contabile în conformitate cu standardele naționale de contabilitate în vigoare și legislația cu privire la evidența contabilă a documentelor în unitățile economice de pe teritoriul Republicii Moldova.

Fiind o întreprindere municipală ce deservește populația în prestarea unor servicii comunale, întreprinderea ar putea duce evidența bugetară a contabilității. Din lipsa unor specialiști în domeniu, contabilitatea actuală este o contabilitate managerială a întreprinderilor, similară societăților cu răspundere limitată.

La etapa actuală ÎM „Regia Apă Șoldănești” dispune de sistemul de contabilitate 1C, însă acest sistem necesită implementare în cadrul întreprinderii, iar lipsa tehnicii de calcul aferente determină personalul să ducă evidența pe suport hârtie.

Astfel, toate operațiunile contabile ce se referă la intrări și ieșiri din cadrul companiei se efectuează strict pe suport hârtie și doar la necesitate se fac documente în format EXCEL care ulterior se prezintă organismelor solicitante. Motivația menținerii unei asemenea evidențe contabile revine și lipsei unei imprimante, scanner sau xerox pentru activitatea financiară, iar un singur calculator nu este suficient pentru a menține întreaga bază de clienți a întreprinderii.

Din punct de vedere al evidenței contractelor încheiate, întreprinderea posedă un registru aparte al clienților și contractelor încheiate cu aceștia, astfel încât, la apariția oricăror solicitări de pierdere, furt sau ale asemenea să se poate înnoi contractele anterior încheiate. În termeni de redactare a contractelor – ÎM „Regia Apă Șoldănești” posedă o serie de contracte tipizate pe care le multiplică, iar completarea acestora se efectuează manual în momentul semnării contractului cu fiecare client – utilizator.

De menționat că din punct de vedere documentar, facturile de plată pentru serviciile prestate sunt întocmite tot manual, fapt pentru care întreprinderea își rezervă 10 zile (data de 1-10 a fiecărei luni) pentru scrierea facturilor de plată și livrarea acestora către clienți.

Similar registrului clienților există un registru al contractelor de muncă încheiate cu fiecare persoană ce este sau a fost angajată în cadrul întreprinderii. De asemenea există un registru al controalelor efectuate de către autoritățile publice specializate (ex. inspectorat fiscal) și mențiunile efectuate de aceștia.

În cadrul ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu există o secție separată care să ducă evidența documentară. Registrele sunt ținute de managerul-șef, evidența contabilă – de contabilul șef, iar alte registre practic că nici nu sunt parte componentă a întreprinderii. Similar lipsei secției de evidență și control, există și o lipsă a bugetării, planificării și analizei costurilor. Aceste aspecte sunt destul de importate în cadrul întreprinderii pentru determinarea costului efectiv a serviciilor prestate și efectuarea de ajustări

necesare. În lipsa unei secții anumite, respectiva evidență este făcută fie de contabilul șef, fie de un alt contabil la solicitarea managerului sau altor solicitanți autorizați.

Raportările financiare în cadrul întreprinderii se fac în conformitate cu legislația în vigoare, întreprinderea prezentând rapoarte financiare și anexe financiare în termenele stipulate de legislație.

Dacă e să menționăm nivelul de calificare a specialiștilor e de menționat că lipsa unui sistem automatizat informatic în cadrul companiei nu ar determina generarea concluziei că aceștia nu dispun de un nivel de calificare pe măsură. Faptul că se reușește a duce o evidență manuală a activității, fără a solicita suport extern, este un factor destul de important, iar, prin introducerea sistemului informatic și instruirea personalului în utilizarea acestuia practic că întreprinderea nu ar duce lipsă de specialiști din punct de vedere al activității financiare și evidențiere activității operaționale.

Controalele financiare interne în cadrul întreprinderii practic că nu se fac. Singurele controale financiare sunt din partea autorităților publice care vin și controlează o dată pe an activitatea întreprinderii. Eventualele greșeli apărute sunt corectate printr-o colaborare reciprocă și sunt argumentate de faptul că o mare parte activele puse la evidență, fie nu posedă documente confirmative, fie nu posedă documente tehnice ca urmare a unor activități suspecte a conducerii anterioare. Pentru înlăturarea neclarităților și eventualelor erori sunt întocmite rapoarte simple și se dau recomandări care și sunt implementate de întreprindere.

6.5.8. Concluzii

Analiza structurii veniturilor

În cadrul analizei efectuate în capitolul veniturilor generate s-a constatat că fiind o întreprindere municipală ÎM „Regia Apă Șoldănești” generează venituri din diverse activități de bază prestate: servicii de alimentare cu apă, servicii de canalizare și servicii de salubritate. În același timp, întreprinderea generează venituri și din alte activități precum: venituri din arendă și venituri din servicii prestate la solicitarea clienților (desfundatul canalizației, transportul încărcăturilor, etc.). Un factor ce se menționează este că întreprinderea înregistrează venituri serviciile de salubritate a străzilor orașului Șoldănești care sunt achitate de primărie reieșind din taxa de 110 lei ora, însă aceste venituri sunt atribuite la categoria de venituri ale activității financiare, o situație reflectată incorect din punct de vedere contabil deoarece veniturile respective nu sunt nici grant, nici împrumuturi și nici alte venituri ale activității financiare. O reflectare corectă este la categoria de Venituri din Vânzări deoarece acestea țin nemijlocit de activitatea curentă a întreprinderii.

După implementarea proiectului PNUD ce a prevăzut construcția a 27 platforme în or. Șoldănești, 4 în satul Parcani 3 Eco căsuțe și alte activități – s-au inițiat deja proceduri de sortare a deșeurilor și comercializare a fracțiilor reciclabile (maculatură, metale, cioburi sticlă, PET). În conformitate cu datele neoficiale prezentate lunar din orașul Șoldănești se reciclează cca. 4,5 tone deșeuri reciclabile care ar valora cca. 3,8 mii lei. La etapa actuală aceste venituri sunt reflectate ca venituri din alte activități, iar pe viitor evidența acestora separată este o condiție necesară.

Ar fi de menționat că veniturile întreprinderii sunt majorate din contul susținerii autorităților locale prin stabilirea unei taxe majorate la serviciile de salubritate ale agenților economici. Prețul de 150 lei este stabilit de primărie de comun acord cu antreprenori și reiese din reducerea taxei pentru unitățile economice cu 1 800 lei, mijloace bănești ce se atribuie la veniturile ÎM „Regia Apă Șoldănești” și care le majorează cu peste 180 mii lei anual.

Analiza structurii costurilor

Situația în cadrul prezentului capitol reflectă o deficiență destul de mare sub aspect al repartizării costurilor pe fiecare activitate, fapt ce face foarte dificil de estimat costurile pentru fiecare serviciu în parte. Mai mult de atât, cheltuielile ce țin de serviciile de salubritate pentru care primăria achită o taxă

de 110 lei pe oră sunt repartizate aleatoriu între costul vânzărilor și cheltuieli generale și administrative fapt ce conduce la interpretări eronate de cifre.

Repartizarea costurilor pe criteriile menționate în paragraful respectiv s-a ținut cont de valorile estimative și raporturile relative dintre numărul de clienți și veniturile generate pe fiecare categorie.

Un alt aspect al analizei structurii costurilor relevă că sunt anumite cheltuieli în cadrul întreprinderii care nu sunt contabilizate și care duc astfel la constatarea unor rezultate pozitive. Printre costurile ce nu se contabilizează se evidențiază: uzura mijloacelor tuturor mijloacelor fixe, cheltuielile de energie aferente stației de epurare a apelor uzate, salariile a 19 muncitori ce se ocupă de îngrijirea spațiilor verzi. Anume Aceste cheltuieli duc la economii de peste 50% din costuri suportate de întreprindere.

Ca concluzie generală se evidențiază faptul că la etapa actuală ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu are un sistem al gestiunii cheltuielilor bine pus la punct și care poate să funcționeze în bune condiții și să identifice părțile negative sau mai puțin favorabile ale afacerii. În acest sens, pentru determinarea costurilor reale pentru fiecare din serviciile prestate s-ar impune contabilizarea costurilor pe fiecare tip de serviciu în parte și identificarea finală a tuturor cheltuielilor aferente activităților desfășurate. Recomandările de la finele capitolului vor putea identifica direcțiile posibile de dezvoltare a sistemului de venituri și cheltuieli în cadrul întreprinderii.

Analiza bilanțului contabil și rezultatelor financiare, fluxului de mijloace bănești

Ca concluzie generală a analizei efectuate se merită a menționa că, ținând cont de impedimentele de ordin organizatoric sau juridic pe care le suportă ÎM „Regia Apă Șoldănești”, evidența patrimoniului acesteia se desfășoară în conformitate cu normativele în vigoare, persistând mici devieri care nu sunt atât de esențiale ca să poată pune piedici desfășurării activității în condiții agreabile. Expunerea recomandărilor și aplicarea acestora vor înlătura pe ansamblu deficiențele constatate, iar evidența contabilă astfel se va efectua în corespundere cu normele și normativele în vigoare.

Ar fi de menționat că în patrimoniul întreprinderii sunt o serie de mijloace fixe care sunt atribuite la bilanț fie din lisă de cunoștință în cauză, fie sunt raportate din evidența activității anterioare pe întreprinderile premergătoare ale ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Oricare nu ar fi cauza, aceste imobile majorează imobilizările întreprinderii fără a aduce surplus de valoare, iar prin faptul că nu se calculează uzură, în acest caz situația se prezintă a fi favorabilă.

Un factor notabil, care generează în final un rezultat pozitiv al întreprinderii sunt sumele de bani obținute de la primărie pentru serviciile prestate în folosul comunității sau în folosul altor și organizații de stat cum sunt: primăria, spitalul, grădinițele, școlile, parcurile de odihnă sau curățirea gunoștilor aleatorii provocate de localnici. Aceste mijloace provenite de la primărie sunt reflectate la activitatea financiară – o reflectare incorectă din moment ce sunt venituri provenite din activitatea curentă a întreprinderii. Mai mult de atât, acele cheltuieli suportate pentru serviciile prestate autorităților locale sunt atribuite fie costului vânzărilor, fie cheltuielilor generale și administrative, iar în final rezultatul operațional generează pierderi.

Din cele menționate în cadrul analizei contului de profit și pierderi se constată că, deși ÎM „Regia Apă Șoldănești” are un rezultat final pozitiv, realitatea actuală în condiții de majorare continuă a costurilor la toate resursele nu revendică acest fapt. Din moment ce în rezultate nu sunt reflectate cheltuielile de calculare a uzurii mijloacelor fixe, rezultatul final nu va explica dinamica favorabilă a întreprinderii. În același timp, o parte din serviciile prestate (colectarea gunoierului de la agenții economici) sunt favorizate de primărie prin stabilirea unor costuri superioare virate direct în conturile întreprinderii municipale, în lipsa acestora veniturile ÎM „Regia Apă Șoldănești” ar fi cu peste 20% mai mici. În aceste condiții, diagnosticul situației financiare are ca scop determinarea tuturor costurilor suportate de întreprindere pentru fiecare serviciu în parte și stabilirea unor prețuri finale în corespundere cu aceste costuri astfel încât, în lipsa susținerii autorităților locale, ÎM „Regia Apă Șoldănești” să poată presta servicii calitative și să se poată dezvolta ca o entitate economică individuală.

La etapa actuală încasările și plățile ÎM „Regia Apă Șoldănești” se efectuează exclusiv în cadrul activității operaționale ale acesteia, deși proiecte ce țin procurarea mijloacelor fixe sunt derulate încă din anul 2007. Pe de o parte, reflectarea tuturor cheltuielilor la activitatea operațională nu prezintă în

esență o eroare, însă din punct de vedere investițional aceasta nu permite de a determina efortul investițional în crearea infrastructurii locale (rețele de canalizare, aprovizionare cu apă, etc.).

Analiza pe baza indicatorilor financiar

Analiza efectuată în cadrul prezentului capitol reflectă că situația financiară a ÎM „Regia Apă Șoldănești” este caracterizată a fi o situație stabilă din punct de vedere financiar, având un nivel minim al rentabilității și cu tendințe de dezvoltare ulterioară instabile date de diverse aspecte evidențiate în paragrafele anterioare.

Analiza debitorilor și creditorilor. Analiza politicii de lucru cu debitorii și de facturare a plăților

Informațiile prezentate în analiza debitorilor și creditorilor reflectă că toate creanțele și obligațiunile întreprinderii sunt în termen și nu se înregistrează o încălcare a termenelor contractuale. Datoriile și creanțele prezentate apar ca urmare a necorelării datei raportării cu data de plată – datele de pe contor sunt scrise la data de 30-31 a fiecărei luni, iar achitățile se efectuează după data de 10. În acest sens, consumul efectuat, și cheltuielile pentru acest consum se reflectă la categoriile respective de datorii, urmând ca într-un interval de 15 zile să fie achitate complet pentru face loc la altele similare.

Analiza metodelor de calculare a uzuri

În prezent ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu calculează uzura pentru mijloacele fixe utilizate în cadrul activității acesteia. Necalcularea uzurii este o argumentare a situație actuale a întreprinderii: uzura morală și fizică acumulată, lipsa documentelor evidenței contabile ce face imposibilă cunoașterea valorii de intrare a mijloacelor fixe, nereflectarea la bilanțul întreprinderii a unor mijloace fixe ce aparțin întreprinderii (27 platforme, 3 ECO căsuțe).

Analiza evidenței și controlului financiar

În cadrul analizei evidenței și controlului financiar se constată că ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu dispune de un sistem de gestiune a evidenței contabile, nu dispune de un sistem de planificare, bugetare și evidență a cheltuielilor, iar din punct de vedere documentar toată evidența se efectuează pe suport hârtie, sistemul informațional lipsind cu desăvârșire. Aceste aspecte fac ca evidența întregii activități a întreprinderii să se efectueze manual și persistând perioade când personalul disponibil poate lucra peste orar pentru a reuși volumul de lucru necesar. În acest sens se impune luarea unor măsuri urgente care să conducă la implementarea sistemului informatic (platforma 1c există, însă nu este implementată) ca va conduce la o evidență corectă a tuturor intrărilor și ieșirilor și în final va conduce la o optimizare a activității întreprinderii per ansamblu.

6.6. Analiza SWOT

puncte forte

- Existența regulamentului de organizare și funcționare a serviciului de salubritate
- Lipsa litigiilor în cadrul întreprinderii ceea ce presupune eficiența procesului de activitate
- Prezența sistemului de comunicare prin rețeaua de telefonie mobilă la majoritatea angajaților
- Relații neformale dezvoltate între managerul

puncte slabe

- Lipsa sistemului de management strategic formalizat
- Comunicarea ineficientă de la nivelul strategic la cel tactic, din considerentul faptului că acesta este făcut direct de la managerul șef către angajații încadrați nemijlocit în procesul operațional
- Lipsa comunicării între nivelele orizontale ceea ce îngreunează interacțiunea eficientă între angajați
- Gestiunea și monitoringul mai puțin eficient pe domenii de activitate din cauza lipsei managerilor responsabili

- șef și angajații ceea ce permite delegarea și executarea adecvată a sarcinilor
 - Coordonarea deciziilor strategice ale întreprinderii cu Primăria locală
 - Calitatea apei și apelor uzate corespunde standardelor normative de mediu
 - Lipsa fluctuațiilor în întreprindere
 - Personal angajat din contul ANOFM și a Primăriei locale
 - Angajarea unor salariați pe o normă și jumătate ca indicator de motivare a acestora
 - Intenția pozitivă a managerului șef de a motiva salariații întreprinderii
 - Eficiența procesului de contractare a clienților prin intermediul controlorilor
 - Tendința pozitivă a utilizatorilor pentru serviciile comunale prestate de întreprindere
 - Posibilitatea de extindere a clădirii cazangeriei
 - Conștientizarea personalului în vederea implementării proiectului pentru extinderea serviciului de salubritate
 - Conștientizarea personalului în raport cu impactul pe care îl are RAS la ridicarea calității vieții în oraș
- pentru acestea
 - Lipsa sistemului documentat de control al calității
 - Lipsa laboratorului propriu de testare a calității
 - Necesitatea de instruire și perfecționare în domeniu a angajaților
 - Evidența redusă a cheltuielilor de monitorizare și gestiune a personalului angajați din contul ANOFM și a Primăriei
 - Personalul angajat nu corespunde cu cel al statelor de personal
 - Lipsa fișelor de post cu precizarea responsabilităților fiecărui angajat
 - Lipsa politicilor de personal și a regulamentelor aferente acestuia
 - Sistemul de salarizare redus al angajaților încorespundere cu volumul de lucru efectuat
 - Lipsa funcției de relații cu publicul care să eficientizeze procesul de vânzare
 - Lipsa tehnicii de determinare a tarifelor pentru serviciile prestate
 - Mijloace tehnice insuficiente pentru extinderea serviciului de salubritate de către RAS
 - Grad de uzură înalt a mijloacelor tehnice. Sistemul de apă și canalizare uzat.
 - Lipsa manualelor operaționale
 - Lipsa managementului costurilor ceea ce cauzează necorelarea veniturilor cu cheltuielilor
 - Contabilizarea costurilor nu se face pentru fiecare serviciu în parte
 - Nu se calculează uzura mijloacelor fixe ale întreprinderii

oportunități

- Existența Programului Național de Valorificare a Deșeurilor de producție și menajere
- Sporirea nivelului de conștientizare și interesul față de sortarea deșeurilor reciclabile
- Creșterea anuală a cantității de deșeuri acumulate care necesită să fie gestionate
- Deșeurile nereciclabile ar putea fi arse pe post de combustibili la fabricile de ciment sau termocentrale
- Calitatea relativ îmbunătățită a serviciilor comunale, în special de apă și canalizare
- Resurse umane suficiente pentru angajarea în câmpul muncii
- Accesul la căile de comunicații – feroviar, auto
- Atitudinea pozitivă a populației cu referire la sortarea deșeurilor reciclabile
- Atitudinea pozitivă a populației cu referire la managementului întreprinderii municipale „Regia Apă Șoldănești”
- Intenția și ineteresul de a colabora a APL din cele 7 sate din proiect
- Deșeurile pot fi folosite în calitate de materii prime

amenințări

- Legislația nu specifică mecanisme concrete de procesare, valorificare și neutralizare a deșeurilor la nivel ramural
- Depozitarea neregulată a deșeurilor, fără respectarea cerințelor mediului înconjurător
- Aplicarea unor tehnologii învechite de colectare, valorificare-lichidare a deșeurilor, absența echipamentelor edilitare de protecție a mediului – epurare, depozitare-evacuare a deșeurilor, eliminarea cadavrelor de animale, etc
- Gunoștea autorizată nu este amenajată conform normelor în vigoare
- Capacitatea de plată redusă a populației
- Insuficiența urnelor, platformelor și pubelelor pentru colectarea deșeurilor
- Mediul ambiant cu nivel sporit de poluare de către uzina metalurgică din Rîbnița, fabricile de ciment din Rîbnița și Rezina
- Proximitatea față de râul Nistru ceea ce implică scurgeri de deșeuri periodice din cauza gunoștilor neautorizate care se revarsă în Ciorna
- Proximitatea față de uzina metalurgică din Râbnița și cea de ciment din Rezina a agravat situația ecologică din raion, iar creșterea produselor ecologic pure a devenit mult mai costisitoare și mai problematică
- Lipsa punctelor de colectare a deșeurilor animaliere utilizate ulterior în activitatea agricolă a localității

7. ANALIZA FEZABILITĂȚII PROIECTULUI

7.1. Prezentarea proiectului

Una dintre sarcinile proiectului de consultanță constă în testarea fezabilității proiectului „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” (în continuare – proiectul pe managementul deșeurilor sau PMD). În vederea realizării acestei sarcini a fost inclus acest capitol, care prezintă relevanța acestui proiect în conformitate cu analiza diagnostic efectuată anterior.

7.1.1. Scopul și obiectivele proiectului

Descrierea problemei

În satele Parcani, Hligeni, Mihuleni, Olișcani, Șestaci, Șipca din raionul Șoldănești și satul Lipceni din raionul Rezina sunt poluate intens apele subterane. Dat fiind faptul că în preajma râului sunt amplasate gunoiști neautorizate, iar eforturile întreprinse de autoritățile publice locale sunt insuficiente pentru a preveni contaminarea acestuia și mijloacele necesare de recultivare a acestora lipsesc, apare necesitatea de extindere a sistemului integrat de management a deșeurilor. În bazinul râului Ciorna pe ambele maluri ale lui este așezat și orașul Șoldănești. În acest context, la indicii microbiologici necorespondența constituie 16%; rămâne ridicat nivelul de poluare cu coli-fagi a apelor din fântâni; este alarmantă contaminarea solului cu ouă viabile de helminți, care s-a majorat vădit de la 17% în 2006 până la 29% în 2007 și 37% - în 2008, media pe țară fiind 22,5%. Deșeurile care se depozitează, poluează în permanență aerul, apa și solul.

Obiectiv general al proiectului PMD este reducerea nivelului de poluare a mediului prin extinderea managementului integrat de colectare și stocare al deșeurilor orașului Șoldănești și în 7 localități amplasate în bazinul râului Ciorna.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

1. Consolidarea capacităților tehnice de selectare a deșeurilor și extinderea serviciului de salubritate în localitățile Parcani, Șestaci, Șipca, Mihuleni, Hligeni din raionul Șoldănești și satul Lipceni din raionul Rezina, localități amplasate în bazinul râului Ciorna;
2. Amenajarea depozitului de deșeuri menajere solide;
3. Creșterea capacităților Autorităților Publice Locale din cele 8 localități în domeniul gestionării deșeurilor;
4. Informarea și educarea populației privind sortarea deșeurilor.

7.1.2. Relevanța proiectului în raport cu prioritățile regionale

Pentru a realiza obiectivul specific „Sistemul eficient de salubritate a localității ce include colectarea, transportarea, depozitarea și reciclarea deșeurilor menajere”, din Strategia de dezvoltare social-economică a localității Șoldănești (2009-2013) primăria a implementat în 2009 Proiectul „Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești”, prin care a creat serviciul de salubritate, sistemul de colectare selectivă a deșeurilor, pentru care a construit 27 platforme dotate cu tomberoane și lăzi pentru colectarea plasticului, 3 ECO căsuțe, a autorizat un poligon pentru stocarea deșeurilor colectate. Dar, fondul PNUD și contribuția primăriei a cuprins necesitățile a 2/3 din teritoriul orașului Șoldănești.

Proiectul „Extinderea serviciului integrat de management al deșeurilor în localitățile din bazinul râului Ciorna”, va contribui ca activitate la continuarea și realizarea deplină a obiectivului primăriei cât și a obiectivului 3 din Planul de Dezvoltare Social –Economic al raionului Șoldănești (2009 -2011): „Calitate îmbunătățită a vieții și a mediului înconjurător”. Prin acest proiect se va soluționa problema creșterii poluării bazinului râului Ciorna, parte integră din Regiunea Centru a Republicii Moldova.

7.1.3. Descrierea rezultatelor scontate ale implementării proiectului

Proiectul PMD va asigura durabilitatea securității ecologice a regiunii. Totodată acesta va consolida capacitățile și posibilitățile funcționale de extindere a serviciului de salubritate a Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești”.

Rezultatele așteptate ca finalitate a acestui proiect rezidă în următoarele:

1. La finele implementării proiectului în 8 localități din bazinul râului Ciorna va funcționa un serviciu modern de salubritate;
2. 54 platforme construite;
3. 3 ECO căsuțe construite;
4. 400 tomberoane procurate și instalate;
5. 40 gunoiști re-cultivate;
6. 1 poligon comun amenajat;
7. 110 urne instalate;
8. Mijloace fixe de suport procurate: buldozer pe șenile, excavator cu roți, tractor cu remorcă, cisternă cu sistem de pompare (pentru tractor), dispozitiv pentru măturarea străzilor (pentru tractor);
9. 16 locuri de muncă create
10. Lamă pentru dezînzepire (pentru tractor).

7.1.4. Modalitatea de implementare a proiectului

Reieșind din rezultatele și practica anterioară, obținute în baza Proiectului „Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești” este posibil de evaluat resursele și capacitățile precum și modalitatea în care proiectul respectiv urmează să fie implementat.

Practica proiectului „Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești” a reușit să înregistreze următoarea situație: pe zona ce cuprinde 2/3 din suprafața orașului Șoldănești și 1/3 a satului Parcani a 27 platforme și 3 ECO căsuțe pentru colectarea deșeurilor solide prin selectare, dotate cu câte 4-5 tomberoane și o ladă pentru plastic. Ca rezultat al sortării deșeurilor, ÎM „Regia Apă Șoldănești” a reușit comercializarea plasticului și sticlei. Proiectul precedent a permis instalarea pe străzi a o sută de urne. Deșeurile menajere sunt evacuate sistematic. În cadrul proiectului a fost identificat un teritoriu pentru amplasarea gunoiștii comune autorizate, între or. Șoldănești și satul Parcani. Au fost parcurse toate procedurile legale pentru a autoriza. Acest poligon reprezintă 4 bazine betonate ce cuprind suprafața de 2 ha. Această structură permite ca un bazin să fie utilizat pentru colectarea gunoiului de grajd, pentru putrefacție și utilizare în agricultură.

Luând ca reper rezultatele obținute în baza proiectului anterior, activitatea de prestare a serviciilor de salubritate a fost implementată cu succes în cadrul companiei ÎM „Regia Apă Șoldănești”. Crearea celor 16 de locuri de muncă implicate direct la nivelul operațional în prestarea serviciului de salubritate, permite de evaluat obiectivitatea extinderii serviciului respectiv.

În concluzie, necesitatea crescândă pentru servicii de salubritate atât în orașul Șoldănești cât și în cele 7 sate amplasate în bazinul râului Ciorna reprezintă o perspectivă de soluționare a problemelor de gestionare a deșeurilor pe de o parte, iar pe de altă parte aceasta reprezintă o perspectivă de extindere a businessului ÎM „Regia Apă Șoldănești”. În baza descrierii metodologiei proiectului, evacuarea gunoiului se va face de către echipa de salubritate cu ajutorul tehnicii din dotare. Deșeurile colectate în containere vor fi evacuate cu ajutorul autospecialei IVECO, iar dejecțiile animaliere vor fi transportate la platforma de compostare cu tractorul. Tractorul cu căuș va servi la lichidarea gunoiștilor ilegale, prin încărcarea gunoiului în remorci, în special în cazul gunoiștii amplasate în preajma lacului din or. Șoldănești. De asemenea tractorul cu remorca va transporta deșeurile la poligonul autorizat, aducând în loc pământ cernoziom pentru recultivare. Buldozer pe șenile va asigura îngrămădirea și compactarea deșeurilor de la poligon, va nivela locurile de unde a fost evacuată gunoiștea neautorizată. În scopul eficientizării activităților de evacuare a deșeurilor organice, remorcile vor fi lăsate la gospodăriile oamenilor pentru a fi încărcate cu gunoiul de grajd din ograda, ca mai apoi tractorul să le ducă la poligon.

7.2. Prezentarea investiției

7.2.1. Prezentarea și costurile de realizare a investiției

Suma totală a proiectului necesară este de **4 043 609 lei** eșalonată pentru perioada de 22 luni. Conform planului de implementare, suma investiției este repartizată pentru următoarele direcții de acțiune importante (**vezi Anexa 15**):

- Construcția a 54 platforme pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide;
- Construcția a 3 ECO căsuțe pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide;
- Construcția a 64 lăzi pentru colectarea plasticului, amplasate la platforme și ECO căsuțe;
- Procurarea a 400 tomberoane pentru dotarea platformelor;
- Procurarea și instalarea a 110 urne stradale pentru colectarea gunoiului;
- Procurarea echipamentelor pentru persoanele angajate în serviciul de salubritate;
- Executarea lucrărilor de curățire a 4 bazine de stocare a deșeurilor;
- Recultivarea gunoiștilor neautorizate din orașul Șoldănești și satele partenere;
- Procurarea următoarelor mijloace tehnice: Buldozer cu șenile, Tractor MTZ, excavator cu căuș și lopată, dispozitiv pentru transportarea apei, remorcă, dispozitiv pentru măturat gunoiul, presă pentru deșeuri.

7.2.2. Eșalonarea și graficul de implementare a activităților

Conform graficului de implementare, care a fost elaborat anterior pentru acest proiect, eșalonarea activităților se prezintă în felul următor:

Tabelul 50. Graficul de implementare a activităților conform proiectului „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”

| Activitatea | Anul 1 | | | | | | | | | | | | Anul 2 | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|----|----|----|-------------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | Semestrul 1 | | | | | | Semestrul 2 | | | | | | Semestrul 1 | | | | Sem 2 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Obiectivul I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Construcția 54 platforme pentru colectarea selectivă a deșeurilor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.1 Selectarea terenurilor pentru amplasarea a 54 platforme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.2 Coordonarea planului de amplasare a platformelor cu serviciile în domeniu. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.3 Ședințe ale consiliilor locale în oraș și 7 sate pentru aprobarea Schemelor de amplasare | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4 Selectarea companiei pentru construcția 54 platforme. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4.1 Pregătirea caietului de sarcini. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4.2 Anunțarea și desfășurarea concursului de achiziții a lucrărilor (COP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4.3 Selectarea antreprenorului care va construi platformele, semnarea contractului. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.5 Construcția a 54 platforme pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Construcția a 3 ECO - căsuțe pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1 Selectarea terenurilor pentru amplasarea a 3 ECO căsuțe pentru, colectarea selectivă a deșeurilor solide. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2 Elaborarea și coordonarea Schemei de amplasare a 3 ECO căsuțelor cu serviciile în domeniu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.3 Ședințe ale consiliilor locale în oraș și 7 sate pentru aprobarea Schemelor de amplasare | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.2.4 Selectarea companiei pentru construcția a 3 ECO căsuțe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.4.1 Pregătirea caietului de sarcini. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.4.2 Anunțarea și desfășurarea concursului de achiziție a lucrărilor (COP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.4.3 Selectarea antreprenorului care va construi ECO căsuțele, semnarea contractului | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.5 Construcția a 3 ECO căsuțe pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 Construcția a 64 lăzi pentru colectarea plasticului, amplasate la platforme și ECO căsuțe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1 Selectarea companiei pentru construcția lăzilor pentru colectarea plasticului | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1.1 Pregătirea caietului de sarcini. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1.2 Anunțarea și desfășurarea concursului de achiziție a lucrărilor (COP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1.3 Selectarea antreprenorului care va construi lăzile, semnarea contractului. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.2 Construcția a 64 lăzi pentru colectarea plasticului | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 Procurarea a 400 tomberoane (europubele) pentru dotarea platformelor. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1 Selectarea companiei pentru procurarea a 400 tomberoane | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1.1 Pregătirea caietului de sarcini. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1.2 Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziție de mărfuri (COP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1.3 Selectarea companiei și semnarea contractului. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.2 Procurarea și instalarea a 400 tomberoane la platforme și ECO căsuțe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 Procurarea și instalarea a 110 urne stradale pentru colectarea gunoierului | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1 Selectarea companiei pentru procurarea a 110 urne stradale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.5.1.1 Pregătirea caietului de sarcini. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1.2 Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziții de mărfuri (COP) | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1.3 Selectarea companiei și semnarea contractului | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.2 Procurarea a 110 urne pentru gunoi | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.3 Instalarea pe străzile localităților a 110 urne pentru gunoi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6 Procurarea și instalarea Presei pentru deșuri (aparat de presat plasticul, hârtia, etc.) | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1 Selectarea companiei pentru procurarea preseii pentru deșuri | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1.1 Pregătirea caietului de sarcini. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1.2 Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziții de mărfuri (COP) | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1.3 Selectarea companiei și semnarea contractului | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.2 Procurarea preseii | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.3 Instalarea preseii pentru deșuri la sediul RAS | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.7 Angajarea personalului serviciului de salubritate în sate. | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1.7.1 Identificarea persoanelor | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1.7.2 Încheierea contractelor de muncă. | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 1.8 Procurarea echipamentului pentru persoanele de la serviciul de salubritate (contribuția comunității) | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Obiectivul II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Pregătirea setului de documente avizate de serviciile de resort din raionul Șoldănești privind selectarea terenului pentru depozitul de deșuri menajere solide. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Elaborarea proiectului tehnic și devizului de cheltuieli a depozitului DMS | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |

Pentru următoarele activități nu a fost determinat la acest moment graficul de eșalonare pentru implementare. Acesta urmează să fie stabilit ulterior, după implementarea recomandărilor din cadrul proiectului de consultanță și după toate coordonările necesare cu autoritățile publice locale. Activitățile se referă la:

Obiectivul II

2.2.1 *Selectarea instituției pentru executarea lucrărilor de proiectare a depozitului de deseuri menajere solide.*

2.2.1.1 *Întocmirea caietului de sarcini*

2.2.1.2 *Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziția serviciilor de proiectare*

2.2.1.3 *Selectarea instituției de proiectare a depozitului DMS, semnarea contractului*

2.2.2 *Elaborarea, verificarea și expertizarea proiectului tehnic și devizului de cheltuieli a depozitului DMS*

2.3 *Executarea lucrărilor de curățire a 4 bazine de stocare a deșeurilor la depozitul DMS (conform devizului de cheltuieli)*

2.4 *Amenajarea depozitului de deseuri menajere solide conform proiectului.*

2.4.1 *Selectarea întreprinderii pentru amenajarea depozitului de deseuri menajere solide*

2.4.1.1 *Întocmirea caietului de sarcini*

2.4.1.2 *Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziționarea licențelor (COP)*

2.4.1.3 *Selectarea întreprinderii și semnarea contractului*

2.4.2 *Efectuarea lucrărilor de amenajare a depozitului DMC conform proiectului*

2.5 *Recultivarea gunoiștilor neautorizate din orașul Șoldănești și satele partenere*

2.5.1 *Selectarea întreprinderii pentru efectuarea lucrărilor de recultivare a gunoiștilor*

2.5.1.1 *Întocmirea caietului de sarcini*

2.5.1.2 *Anunțarea și desfășurarea concursului pentru achiziționarea licențelor (COP)*

2.5.1.3 *Selectarea întreprinderii și semnarea contractului*

2.5.2 *Efectuarea lucrărilor de recultivare a gunoiștilor conform devizului*

Obiectivul III

3.1 *Evaluarea cadrului existent al serviciului de salubritate prin implicarea experților internaționali cu elaborarea propunerilor de revizuire și modernizare.*

3.2 *Efectuarea unui studiu de caz peste hotarele Republicii Moldova pentru schimb de experiență în domeniul gestionării deșeurilor solide.*

3.3 *Desfășurarea a 10 seminare de instruire a personalului serviciului de salubritate cu tematica gestionării deșeurilor solide.*

3.4 *Dotarea serviciului de salubritate cu tehnică computerizată: calculator, imprimantă, fax, program de facturare, xerox.*

Obiectivul IV

4.1 *Lansarea proiectului: masă rotundă în orașul Șoldănești cu participarea activului satelor partenere*

4.2 *Adunări periodice (odată la 3 luni) de informare asupra proiectului și educare ecologică a populației din orașul Șoldănești și satele partenere*

4.3 *Activități mass-media:*

1. *emisiuni televizate cu tematica gestionării deșeurilor*

2. *articole tematice în presa locală (ziarele „Cuvântul” și „Farul Nistorean”) și republicană (revista „Natura”)*

3. *editarea Buletinului informativ ecologic.*

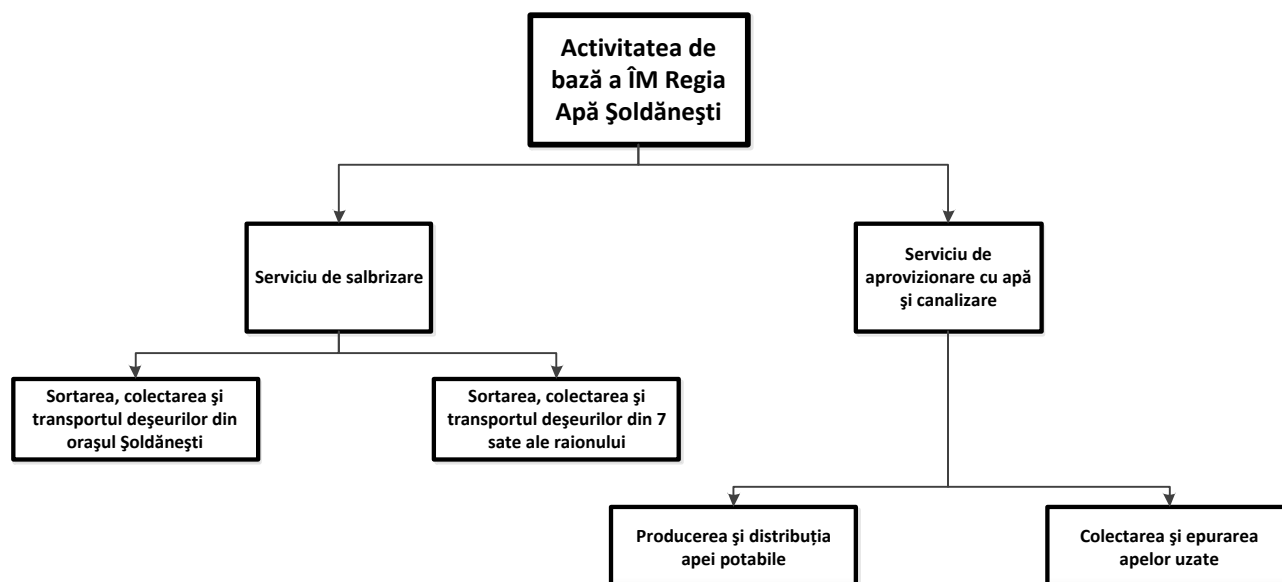
4.4 *Confecționarea și instalarea Panourilor publicitare*

4.5 *Activități de instruire în școli.*

7.2.3. Serviciile prestate de ÎM „Regia Apă Șoldănești” conform proiectului

Proiectul „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”, impune necesitatea dezvoltării unui sistem de gestiune complex a serviciilor de salubritate.

Figura 34. Activitatea ÎM „Regia Apă Șoldănești”



Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Serviciul de apă și canalizare și cel de salubritate sunt părți componente a serviciilor comunitare de utilități care au ca obiectiv principal protecția sănătății oamenilor și a mediului împotriva efectelor dăunătoare generate de colectarea, sortarea, transportul, tratarea și depozitarea deșeurilor, precum și asigurarea locuitorilor cu servicii de apă care corespund normelor sanitare și evacuarea apelor uzate.

Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” urmează să presteze servicii în baza următoarelor principii:

- a) Protecția sănătății publice;
- b) Autonomia locală și descentralizarea;
- c) Responsabilitatea față de cetățeni;
- d) Conservarea protecției mediului înconjurător;
- e) Calitatea și continuitatea serviciilor;
- f) Tarife echitabile și accesibile tuturor utilizatorilor;
- g) Nediscriminarea și egalitatea tuturor utilizatorilor;
- h) Transparența, consultarea și antrenarea în decizii a cetățenilor;
- i) Securitatea serviciilor.

7.3. Descrierea pieții de desfacere a serviciilor de salubritate

Reieșind din descrierea și argumentarea proiectului „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”, ca potențiali beneficiari ai serviciului de salubritate vor fi 14 844 locuitori, după cum urmează:

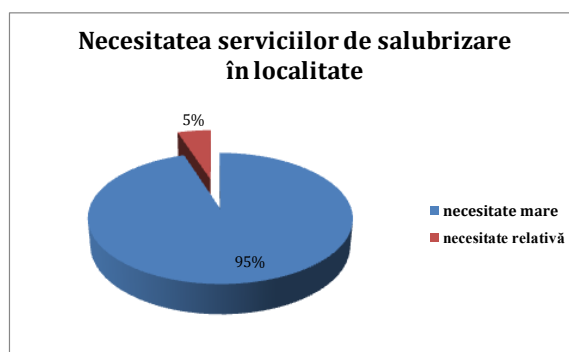
Tabelul 51. Numărul de utilizatori ai serviciului de salubritate, estimare

| Localitatea | Numărul de utilizatori |
|-------------|------------------------|
| Parcani | 871 |
| Lipcenii | 1 050 |
| Mihuleni | 630 |
| Hligeni | 978 |
| Șipca | 874 |
| Șestaci | 1 136 |
| Olișcani | 3 027 |
| Șoldănești | 6 278 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Ca rezultat al chestionării locuitorilor celor 7 sate (**Anexa 1. Chestionar pentru estimarea pieței de desfacere a proiectului**), pe un eșantion aleatoriu de 30 persoane, situate între vârsta de 20 – 70 ani s-a conchis că majoritatea dintre aceștia au nevoie și simt necesitatea pentru serviciul de salubritate în localitatea în care trăiesc.

Figura 35. Necesitatea pentru servicii de salubritate în localitățile incluse în proiect



Sursa: Elaborat de Pro Consulting

Astfel la întrebarea cu referire la **viziunea locuitorilor privind apariția unui serviciu de colectare a deșeurilor** în regiunea în care locuiesc, toate persoanele chestionate au avut o părere pozitivă și salută o asemenea inițiativă.

Cu toate acestea, nu toți sunt dispuși să achite pentru asemenea serviciu. **Referitor la prețul care sunt dispuși locuitorii să-l achite pentru serviciul de colectare a deșeurilor**, în medie pentru cele 7 sate chestionate acesta este de 12 lei lunar.

Desfășurarea chestionării locuitorilor ne-a permis să considerăm că **periodicitatea de colectare a deșeurilor comodă locuitorilor**, în mediu este de o dată pe lună.

Utilizatorii serviciilor de salubritate pot fi clasificați în următoarele categorii:

- Instituțiile publice: 7 instituții de învățământ dintre care un liceu în satul Olișcani, o școală medie primară în satul Șestaci, și 5 gimnazii în satele Hligeni, Mihuleni, Parcani, Șipca și Lipcenii; 4 grădinițe din satele Șestaci, Parcani, Olișcani și Lipcenii;
- Întreprinderi comerciale: 35 întreprinderi comerciale dintre care 5 satul Șipca, 4 Șestaci, 4 Parcani, 10 Olișcani, 3 Mihuleni, 5 Hligeni, 3 Lipcenii;

- **Întreprinderi industriale:** 5 întreprinderi industriale dintre care o moară satul Olișcani, un punct de prelucrare a producției agricole și o moară satul Șipca, o moară și un punct de prelucrare a producției agricole satul Olișcani;
- **Întreprinderi agricole inclusiv gospodării țărănești:** 71 satul Lipceni, 8 satul Hligeni, 155 satul Mihuleni, 82 Olișcani, 8 satul Parcani, 344 satul Șestaci, 84 satul Șipca;
- **Gospodării casnice.**

Tabelul 52. Clasificarea utilizatorilor serviciilor de salubritate

| Categoria | Numărul |
|---------------------------|---------|
| Instituții de învățământ | 7 |
| Întreprinderi comerciale | 35 |
| Întreprinderi industriale | 5 |
| Întreprinderi agricole | 71 |
| Gospodării casnice | 3934 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Chestionarea locuitorilor a permis să identificăm că **în mediu o gospodărie evacuează lunar 25 kg deșeuri menajere**. Dat fiind faptul că în cele 7 localități sunt aproximativ 3934 gospodării locuibile, se estimează că lunar se vor produce aproximativ 78 tone de deșeuri.

Totodată **cantitatea de deșeuri potențial generată în cele 7 primării** a fost dedusă în baza ratei de generare zilnică de 0,5 kg deșeuri pe cap de locuitor (indicele reprezintă rata medie de generare a deșeurilor în localitățile rurale), în cazul or. Șoldănești a fost utilizată rata de 0,7 kg.

Tabelul 53. Cantitatea de deșeuri generate în cele 8 localități participante în proiect

| Nº | Primăria | Numărul de gospodării | Numărul de rezidenți | Cantitatea de DMS generate, tone | | |
|----|------------|-----------------------|----------------------|----------------------------------|--------|--------|
| | | | | Zilnic | Lunar | Annual |
| 1 | Șoldănești | 3000 | 6278 | 4,395 | 131,8 | 1581,6 |
| 2 | Gligeni | 446 | 1100 | 0,550 | 16,5 | 198,0 |
| 3 | Mihuleni | 246 | 640 | 0,320 | 9,6 | 115,2 |
| 4 | Olișcani | 1820 | 3025 | 1,512 | 45,36 | 544,3 |
| 5 | Parcani | 330 | 871 | 0,435 | 13,06 | 156,7 |
| 6 | Șestaci | 502 | 1200 | 0,600 | 18,0 | 216,0 |
| 7 | Șipca | 270 | 874 | 0,437 | 13,1 | 157,3 |
| 8 | Lipceni | 320 | 850 | 0,425 | 12,75 | 153,0 |
| | TOTAL | 6934 | 14838 | 8,674 | 260,17 | 3122,1 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Rezultatele calculelor denotă că o cantitate de aproximativ 130 de tone de deșeuri menajere urmează a fi generată în cele 7 primării. Diferența de circa 40 % poate fi explicată prin faptul că o parte din deșeuri sunt eliminate prin ardere în gospodăriile individuale, pe motivul lipsei serviciului de salubritate. Experiența introducerii acestor servicii în localități rurale confirmă asumările că odată cu amplasarea containerelor este în creștere și cantitățile de deșeuri colectate. În aceste condiții este recomandabil utilizarea datelor obținute prin calcul, pentru argumentarea capacităților tehnice pentru colectarea și eliminarea deșeurilor.

Luată în considerație categoria utilizatorilor (beneficiarilor serviciilor) vor fi colectate două tipuri de deșeuri: deșeuri menajere (casnice) și deșeuri de grajd.

Deșeurile agricole sunt cele care se produc în proporție și volum cel mai mare în satele menționate. În acest sens se poate de remarcat numărul considerabil de animale deținute în aceste sate de către locuitori. Astfel, în total în aceste sate sunt deținute aproximativ 1 900 capete de bovine și porcine. Cele mai multe sunt deținute de locuitorii satului Olișcani, de 400 capete de porcine și 220 capete bovine.



Chestionarea locuitorilor celor 7 sate ne-a permis să constatăm că **în medie sunt transportate deșeurile de grajd în volum de 750 m³ lunar**. Aproximativ 1/5 din gospodăriile satelor transportă deșeurile de grajd la gunoștile autorizate ceea ce reprezintă circa 150 gospodării. Restul gospodăriilor transportă deșeurile de grajd pe pământurile proprii. În medie lunar sunt transportate la gunoști aproximativ 112,5 m³ de deșeuri de grajd.

În scopul verificării corectitudinii răspunsurilor din chestionare s-a efectuat calculul privind generarea dejecțiilor animaliere, utilizând următoarele normative pentru un cap de animal: porcine - 2,1 m³ / an; și vaci - 6,0 m³ / an.

Tabelul 54. Cantitatea de dejecții animaliere generate în cele 8 localități participante în proiect

| Nr | Primăria | Numărul de bovine | Anual gunoi de grajd, m ³ | Numărul de porcine | Anual gunoi de grajd, m ³ |
|-------|------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 1 | Șoldănești | 85 | 510 | 84 | 176 |
| 2 | Gligeni | 124 | 744 | 25 | 53 |
| 3 | Mihuleni | 92 | 552 | 56 | 117 |
| 4 | Olișcani | 220 | 1320 | 400 | 840 |
| 5 | Parcani | 32 | 192 | 54 | 113 |
| 6 | Șestaci | 290 | 1740 | 73 | 154 |
| 7 | Șipca | 110 | 660 | 175 | 367 |
| 8 | Lipcenii | 70 | 420 | 30 | 63 |
| TOTAL | | 1023 | 6138 | 897 | 1883 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Rezultatele denotă că în cele 8 localități se generează lunar circa 670 m³ de dejecții animaliere, iar anual circa 8 000 m³. Ținând cont că doar 1/5 din respondenți **transportă gunoiul de grajd la gunoiște**, constatăm că conform calculelor lunar se evacuează circa 130 m³, ceea ce confirmă corectitudinea răspunsurilor.

Pentru eficientizarea acestui proces, în cadrul proiectului „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”, la compartimentul metodele de implementare a activității propuse se consideră că pentru evacuarea gunoiștilor de grajd, remorcile fără tractor vor fi lăsate la gospodăriile oamenilor pentru ca lucrătorii angajați din partea primăriilor locale sau chiar gospodării să le încarce pentru ca ulterior tractorul să le transporte la poligon. Totodată, dat fiind faptul că în cadrul proiectului „Modernizarea serviciului de salubritate din orașul Șoldănești” a fost identificat un teritoriu pentru amplasarea gunoiștii comune autorizate, între or. Șoldănești și satul Parcani. Au fost parcurse toate procedurile legale pentru a fi autorizate.

Actualmente sunt în derulare activitățile de proiectare a depozitului de DMS, care sunt efectuate de către Institutul IPROCUM.

7.4. Procesul operațional a prestării serviciilor de salubritate

Conform prevederilor expuse în proiectul „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna”, acest serviciu urmează să fie prestat de Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești”. În același timp, acest serviciu ar putea fi prestat de primăriile locale. Cu toate acestea, organizarea activității e necesar să fie realizată de către RAS, având în vedere, că aceasta se ocupă nemijlocit de domeniul respectiv.

În acest context, autoritățile locale vor contribui și vor coordona activitățile desfășurate, mai cu seamă, având în vedere, că în cele 7 sate, locuitorii percep activitatea de salubritate desfășurată de autoritățile locale ca fiind insuficientă. Aproximativ 75 % din respondenți au dat un asemenea răspuns.

Chestionarea autorităților publice locale în cele 7 sate au permis să constatăm, că primăriile alocă anual sume ne semnificative pentru desfășurarea serviciilor de salubritate, după cum urmează:

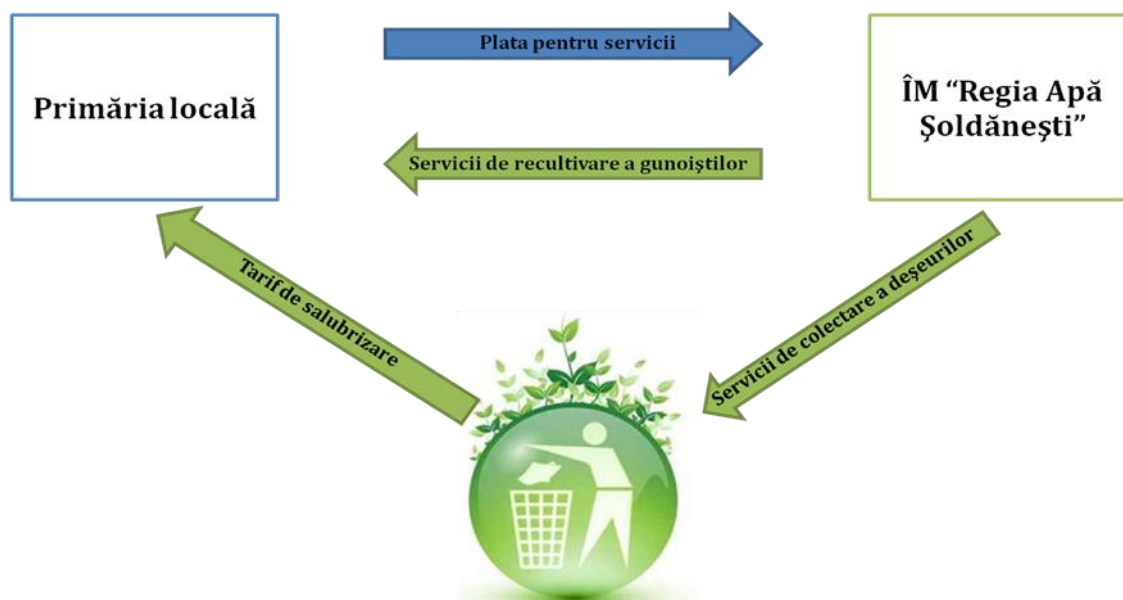
- *primăria satului Parcani* alocă aproximativ 20 000 lei anual, cu toate acestea în sat există 10 gunoiști neautorizate, o parte dintre acestea fiind situate în preajma bazinului râului Ciorna;
- *primăria satului Șipca* alocă aproximativ 3 000 lei anual, și acesta dispune de 2 gunoiști autorizate și 2 gunoiști neautorizate, iar costul necesar recultivării unei gunoiști neautorizate fiind de 5 000 lei;
- *primăria satului Olișcani* alocă 8 000 lei anual pentru amenajarea teritoriului, din contul acestei sume fiind re-cultivate gunoiștile neautorizate, iar în localitate există 3 gunoiști neautorizate și una autorizată;
- *primăria localității Lipceni* alocă aproximativ 5 000 lei anual pentru amenajarea teritoriului, iar în localitate există o gunoiști autorizată și 7 neautorizate;
- *primăria satului Șestaci* alocă aproximativ 4 000 lei anual pentru colectarea deșeurilor, iar în localitate există 6 gunoiști neautorizate și nici una autorizată;
- *primăria satului Mihuleni* alocă aproximativ 6 500 lei anual pentru colectarea deșeurilor, iar în localitate există doar o singură gunoiște autorizată.

Din datele obținute în urma discuțiilor purtate cu primăriile celor 7 localități constatăm faptul, că insuficiența resurselor financiare prevăzute în bugetul local pentru amenajarea teritoriului, precum și lipsa tehnicii necesare sunt cauzele principale ale neimplicării active a APL în gestiunea deșeurilor.

Rolul autorităților publice locale în procesul de colectare a deșeurilor și de recultivare a gunoiștilor neautorizate este unul esențial pentru educarea locuitorilor. În același timp, viziunea primarilor

acestor sate coincide cu modelul funcțional pentru prestarea serviciilor de salubritate. Astfel, Întreprinderea Municipală „Regia Apă Șoldănești” va încheia contracte de prestare a serviciilor de salubritate direct cu primăriile locale. În același timp, primăriile locale vor stabili un tarif pentru gospodăriile și agenții economici locali, contractul fiind încheiat între aceste două părți. În așa mod se garantează respectarea unui grafic viabil de colectare a deșeurilor de către ÎM „Regia Apă Șoldănești” și achitarea regulată de către primăriile locale pentru serviciile oferite de întreprindere (**Figura 36. Modalitatea de conlucrare între părți**).

Figura 36. Modalitatea de conlucrare între părți



Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Colectarea fracțiunilor valorificabile prin containere de depozitare necesită din partea cetățeanului un efort prin transportarea materialelor vechi la punctele de colectare.

Pentru a avea o participare cât mai bună și o cotă de colectare ridicată, trebuie respectate câteva principii la alegerea locurilor de amplasare și organizarea transportului, după cum urmează:

- Containerelor trebuie dispuse în așa fel încât cetățeanul să le vadă și să le recunoască (de ex. lângă piețe și străzi) și să nu încurce traficul din jur.
- Locurile de amplasare trebuie să fie situate convenabil, astfel încât să rezulte, din posibilitățile de combinare cu alte modalități, cât mai puține soluții alternative pentru beneficiar (de ex. în apropierea centrelor comerciale, piețelor mari, piețelor și spațiilor publice).
- Optim este când distanța până la locul de amplasare pentru cel care livrează nu depășește 300 m.
- Conform Strategiei Naționale de management al deșeurilor se recomandă instalarea unei pubele cu volumul de 1,1m³ la 500 – 1 000 locuitori în orașe.
- Locurile de amplasare trebuie să aibă un teren solid, iar vehiculele de încărcare și livrare să poată ajunge ușor la ele.
- Suprafața de dispunere ar trebui măsurată astfel încât să existe suficient loc pentru containerele noi, plus pentru suprafața de manevră - necesară golirii containerelor.
- Dacă este posibil, ar trebui ca mai multe materiale vechi să poată fi predate în același loc.
- Capacitatea păstrată, respectiv frecvența de golire a recipientelor trebuie stabilită astfel încât să se evite supra-umplerile.
- Curățarea regulată a locului și, pe cât posibil, supravegherea zilnică a containerelor (de ex. prin intermediarul vecinilor) trebuie să fie asigurate.

- La amplasarea în zone locuite trebuie ținut cont de poluarea sonoră (mai ales la aruncarea sticlei vechi). Prin interzicerea utilizării containerelor în timpul serii și noaptea, ca și în zilele de sărbătoare, se poate combate acest efect.
- Locurile de amplasare trebuie să aibă un aspect plăcut, astfel încât să se integreze cu succes în peisajul clădirilor sau a gospodăriilor din apropiere.

7.5. Potențial tehnice și tehnologic

7.5.1. Necesarul de resurse tehnice

Prevederile proiectului „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” menționează necesitatea procurării următoarelor mijloace tehnice: Buldozer cu șenile, Tractor MTZ, excavator cu căuș și lopată, dispozitiv pentru transportarea apei, remorcă, dispozitiv pentru măturat gunoiul, presă pentru deșeuri.

Achiziționarea acestor mijloace la bilanțul Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” permit acesteia desfășurarea și extinderea serviciilor de management al deșeurilor. Totuși la moment, mijloacele de transport de care dispune întreprinderea permit doar deservirea orașului Șoldănești.

În situația în care autoritățile publice locale dispuneau de mijloace de transport proprii pentru recultivarea și evacuarea deșeurilor, în acest caz necesitatea de achiziționare a mijloacelor tehnice menționate în proiectul privind „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina” ar fi necesară într-o măsură mai mică. Totuși, eforturile autorităților publice locale privind evacuarea deșeurilor și recultivarea gunoiștilor neautorizate este mult prea pesimistă. Ca rezultat al evaluării implicației primăriilor locale în procesul de amenajare a teritoriului, și anume de evacuare a deșeurilor, s-a constatat faptul că tehnica necesară evacuării deșeurilor și recultivării gunoiștilor este arendată pe de o parte de la locuitorii localității, iar pe de altă parte (exemplul primăriei satului Șestaci – arendarea buldozerului) de la S.A. Drumuri Șoldănești.

În lipsa tehnicii specializate, costurile pentru lichidarea și recultivarea unui depozit de DMS neautorizat includ în special cheltuielile necesare, arenda unității de transport (excavator, buldozer, și altele), care în mediu costă 1 oră de lucru -250 Lei. În tabelul de mai jos este inclus echipamentul necesar pentru recultivarea și lichidarea unui depozit de DMS, precum și numărul de ore și zile lucrătoare (8 ore pe zi).

Tabelul 55. Costul echipamentului necesar pentru recultivarea unui depozit de DMS, lei

| No | Echipament tehnic | Ore de lucru | Zile lucrătoare | Costul, lei |
|----|--------------------|--------------|-----------------|-------------|
| 1 | Buldozer pe șenile | 16 | 2 | 4000 |
| 2 | Excavator | 8 | 2 | 2000 |
| 3 | Tractor cu remorcă | 8 | 2 | 2000 |
| | Total în mediu | 32 | 6 | 8000 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Prin urmare pentru a recultiva un depozit neautorizat în mediu primăria achită 8 000 lei, agentului economic care prestează asemenea servicii. Ținând cont că actualmente în cele 8 primării urmează a fi

re-cultivate 40 de depozite DMS, va fi necesar aproximativ 320 000 lei. Luând în considerație că gunoiștile neautorizate vor mai apărea pe parcursul primilor ani de introducere a serviciului de salubritate, mult mai efektiv ar fi procurarea echipamentului necesar și administrarea acestuia la necesitatea celor 8 primării.

Totodată, dotarea cu acest echipament a Serviciului de salubritate va rezolva o mare parte din problemele asociate de sistemul de apă și canalizare, curățirea drumurilor pe timp de iarnă pentru a asigura prestarea serviciilor pe timp de iarnă, inclusiv prestarea unor servicii contra plată agenților economici sau persoanelor fizice, ce ar aduce venituri suplimentare, ce vor contribui la dezvoltarea serviciului și la crearea condițiilor mai efective pentru populația din suburbii.

Totodată, existența în cele 8 localități analizate, aproximativ a 40 gunoiști ce argumentează încă o dată necesitatea pentru excavator care va încărca gunoiul în tractorul cu remorcă care va transporta deșeurile la poligonul autorizat.

Deținerea la bilanțul Întreprinderii Municipale „Regia Apă Șoldănești” a tehnicii sus menționate va obliga întreprinderea să poarte răspundere de starea de mediu și sistemul integrat de management al deșeurilor din regiune.

Pentru monitorizarea activității autospeciialelor, în vederea prevenirii oricăror tipuri de iregularități se recomandă de utilizat formula productivității autospeciialelor, indicată mai jos:

$$P = \frac{G}{T} \text{ (m}^3\text{/h)}$$

Unde:

G – capacitatea de încărcare a autospeciialei sau a (remorcii tractorului)

T – durata unui parcurs în ore

7.5.2. Platforme, pubele și ECO căsuțe

Se propune de a construi 54 de platforme. Platforme ca drop-off de puncte pentru deșeuri mixte și reciclabile separate sunt potrivite mai ales pentru trei motive: (a) ușor accesibile pentru clienți, (b) ușor accesibile pentru echipajului de colectare pentru tractarea lăzilor de gunoi instalate și containere, și (c) în mod clar vizibile pentru clienții ca punct de drop-off pentru deșeuri mixte și reciclabile separate.

Patru sute de gunoi 240 litri, 110 pubele de gunoi stradale, și 64 lăzi din plasă metalică - containere (pentru plastic separat) sunt propuse pentru a fi achiziționate. recipiente specifice de deșeuri și materiale reciclabile separate sunt potrivite pentru depozitare intermediară la punctele de drop-off. Numărul și volumul corespunzător de pubele și containere par a fi rezonabile având în vedere că toți rezidenții sunt furnizate de serviciul de colectare a deșeurilor regulat. Selecția de 240 de containere litri se potrivește la camion de colectare a deșeurilor existente (IVECO) din punct de vedere al ridicării deșeurilor.

În cerere, sa propus de a construi **zece** ECO case suplimentare. În general, casele ECO nu sunt neapărat necesare pentru punerea în aplicare a unui sistem integrat SWM. Dar instalarea de case ECO se presupune a fi de susținere, în special ca unități de control la platforme. Consultantul a fost informat de către echipa de GIZ, că numărul de case ECO propuse vor fi reduse. În prezent, este planificat de a construi **trei** case ECO în loc de zece.

Tabelul ce urmează descifrează localitățile implicate în proiect cu includerea numărului de platforme finanțate de către proiectul PNUD, și numărul de platforme planificate în cadrul proiectului GTZ.

Tabelul 56. Infrastructura de suport pentru managementul deșeurilor în raionul Șoldănești

| Nº | Primăria | Numărul actual de platforme pentru colectarea DMS (finanțat de PNUD) | Numărul de platforme implementate în cadrul proiectului GTZ | Numărul pubelelor stradale în cadrul proiectului GTZ |
|--------------|------------|--|---|--|
| 1 | Șoldănești | 27 | 14 | 30 |
| 2 | Gligeni | | 5 | 10 |
| 3 | Mihuleni | | 5 | 10 |
| 4 | Olișcani | | 10 | 20 |
| 5 | Parcani | 4 | 5 | 10 |
| 6 | Șestaci | | 5 | 10 |
| 7 | Șipca | | 5 | 10 |
| 8 | Lipcenii | | 5 | 10 |
| TOTAL | | 31 | 54 | 110 |

Sursa: Elaborat de compania „Pro Consulting”

Fiecare platformă va fi dotată cu patru sau cinci tomberoane pentru colectarea separată a deșeurilor, o ladă din plasă metalică pentru colectarea masei plastice și a PET – urilor.

Pentru verificarea sau calcularea numărului de pubele necesare pentru o localitate, în cazul dat pentru o primărie cu un anumit număr de populație putem folosi relația:

$$n = \frac{2NZ}{CV} - \text{numărul pubelelor necesare}$$

Unde:

N – numărul populației

2L/om, zi – cantitatea de DMS produse de persoană (2L/om zi = 0,76 kg)

Z – intervalul maxim între două colectări

V – volumul pubelei în Litri

C – coeficientul de umplere a pubelei (0,8---1,0)

Ca rezultat al calculelor efectuate, se concluzionează că ca rezultat al proiectului vor fi acoperite integral, cu rezervă, necesitatea pentru platforme, pubele și ECO căsuțe.

7.5.3. Cerințe privind amplasarea depozitelor

Se propune să se stabilească nou depozit la un site-ul autorizat, care are o suprafață totală de aproximativ 2 ha. Site-ul este situat în km distanța de 2.6 cu privire la Șoldănești și accesibil în primul rând prin drumul public leagă Rezina și Șoldănești și apoi de un drum accidentat. La locul patru bazine sunt situate. Fiecare dintre ele are o dimensiune de lungime 82m x 26m x 2m adâncime lățime. Ca bazinele au fost anterior utilizate pentru stocarea turburelii, în partea de jos și pereții bazinelor sunt realizate din beton. Bazinele au fost construite mai mult de 30 de ani în urmă.

Evaluarea depozitului de deșuri propuse / bazine se bazează pe o inspecție vizuală și un scurt raport al unui expert local, ca nu proiectare de bază, descrieri tehnice sau desene au fost disponibile în timpul misiunii.

În prezent, bazinele sunt parțial sau complet umplute cu nămol uscat, care ar trebui să fie mai vechi de 15 ani. Punct de vedere vizual, concretele pereților arată unele despăgubiri și fisuri. Ca bazinele sunt pline, o evaluare dacă concretele din partea de jos nu este deteriorată, nu este posibilă. O examinare detaliată a stării fundului beton este necesară pentru a evalua dacă acestea sunt potrivite pentru a forma o parte din stratul mineral necesar care satisface cerințele de permeabilitate și grosime în materie de protecție a solului, a apelor subterane și a apelor de suprafață.



Eveniment deși linie de beton de la fundul și pereții ar fi suficient, instalații suplimentare trebuie să fie luate în considerare pentru a transforma în celule funcționale bazinele, ca parte a depozitului de deșuri. În plus față de stratul mineral, o colectare a levigatului și sigilare, sistemul trebuie să fie instalat pentru a se asigura de colectare a levigatului și pentru a reduce acumularea de levigat de la baza depozitului de deșuri. În mod normal, aceasta constă dintr-o linie de etanșare artificială și strat de drenaj și necesită o pantă suficientă. Levigatul colectat trebuie să fie tratat în termeni de decontaminare înainte de deversare.

Consultantul estimează aproximativ durata de viață a celor patru bazine pentru eliminarea deșeurilor bazat pe următoarele ipoteze:

- Cantitatea de deșuri livrate pe an: 2300 tone, având în vedere reducerea de 15% de separare a materialelor reciclabile;
- Volumul de deșuri depozitate pe an: 4600 m³;
- Volumul total pentru eliminare: 26600 m³, având în vedere volumul bazinei existente (17000 m³) și posibilitatea de a grămada de deșuri peste nivelul existent cu un unghi de înclinare corespunzător (9600 m³).

În selectarea terenului pentru amplasarea unui depozit de DMS este foarte important de a lua în considerare următorii factori:

- Compatibilitatea cu metodele de folosire a terenului din zonă;
- Distanța de la locul de generare a deșeurilor (distanța de transportare);
- Distanța de la sursele de apă de suprafață și subterane;
- Distanța de la zonele sensibile din punct de vedere al protecției mediului;
- Elementele de protecție a sănătății personalului operator;
- Pericolul de inundații și sub-inundații, seisme, tasare, alunecări de pământ sau avalanșe ale amplasamentului;
- Condițiile geologice și hidrogeologice din zonă.

Construcția depozitelor de DMS trebuie să se facă ținând cont de caracteristicile urbanistice ale localității conform planului de urbanism zonal.

Conform art.15 al Codului Funciar atribuirea terenului pentru construcția depozitelor de DMS se efectuează în două etape: atribuirea terenului și coordonarea în prealabil a amplasării obiectului. Comisia pentru selectarea terenului se creează de către autoritățile publice locale și include: președintele comisiei-primarul (vice-primarul) comunei, orașului, municipiului; membrii comisiei – reprezentanți părților interesate și a serviciilor competente (pentru reglementarea regimului proprietății funciare, urbanism, anti incendiară), ai organelor de control sanitar, protecție a mediului, serviciul veterinar, instituțiilor de proiectare, care efectuează proiectarea depozitului.

Terenurile destinate pentru construcția depozitului DMS trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

- existența unei bariere impermeabile naturale pentru ex-filtrarea apelor;
- influența minimă a depozitului asupra apelor subterane;
- asigurarea scurgerii libere a apelor (gravitaționale) de pe suprafața depozitului;
- să nu necesite lucrări ample de terasamente pentru realizarea sistemului de etanșare a depozitului;
- modificarea în timp a cotelor terenului ca urmare a depozitării poate fi asimilată cu o formă de relief naturală, care se poate încadra armonios în peisajul ambiant;
- să nu fie traversată cu apeducte de apă potabilă.

Un factor important la alegerea terenului este direcția vântului dominant în raport cu așezările umane sau alte zone, ce pot fi afectate de emisii de poluanți în mediu. Se interzice amplasarea depozitelor DMS în:

- zona sanitară de protecție a surselor de alimentare cu apă potabilă;
- zonele și fâșiile de protecție a râurilor și lacurilor;
- zonele de protecție a monumentelor istorice, arhitecturale, de cultură, ale naturii;
- pista de decolare și aterizare a aeroportului (nu mai aproape de 10km);
- zonele de protecție a apelor terapeutice;
- zonele inundabile și sub-inundabile;
- zonele de turism și recreație;
- rezervațiile naturale;
- zonele și spațiile verzi.

Pe terenul de amplasare a depozitului se îndeplinesc lucrări topografice, geodezice și hidrogeologice, care vor contribui la luarea deciziei definitive referitor la amplasarea depozitului de DMS. Reieșind din condițiile hidrogeologice, mai perfecte vor fi terenurile cu soluri argiloase și argilo-nisipoase.

Distanța de la locul generării deșeurilor este de asemenea un factor important în selectarea terenului destinat amplasării depozitelor DMS. Schema tipică recomandă, reieșind din condițiile naționale la o distanță de 3-5 km, în scopul micșorării costului de deservire a evacuării DMS precum și cu scopuri de economisire a resurselor de combustibil. Totodată directivele UE impun exigențe mari față de construcția și operarea depozitelor de DMS, cu utilizarea tehnologiilor performante pentru tratarea filtratului și captarea gazelor cu efect de seră, care necesită investiții mari. Ținând cont de restricțiile menționate în Comunitatea Europeană distanța până la depozit poate atinge și 100 km, depinde de densitatea populației. Obligatorietatea implementării prevederilor Directivei privind stocarea controlată a deșeurilor, 99/31/EC impune închiderea tuturor depozitelor ce nu corespund cerințelor și construcția altor noi, ceea ce va contribui la creșterea distanței amplasării depozitului față de locul generării deșeurilor.

7.6. Necesarul de resurse umane

Conform proiectul privind „Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina” este planificată angajarea a **16 someri din cele 7 localități** care vor avea drept responsabilitate sortarea deșeurilor de la platformele construite în fiecare localitate precum și menținerea ordinii ecologice în sectoarele cele mai populate. Totodată, aceste persoane vor putea contribui la încărcarea în remorcile de tractor amplasate în apropierea gospodăriilor cu cele mai multe animale, la încărcarea deșeurilor de grajd.

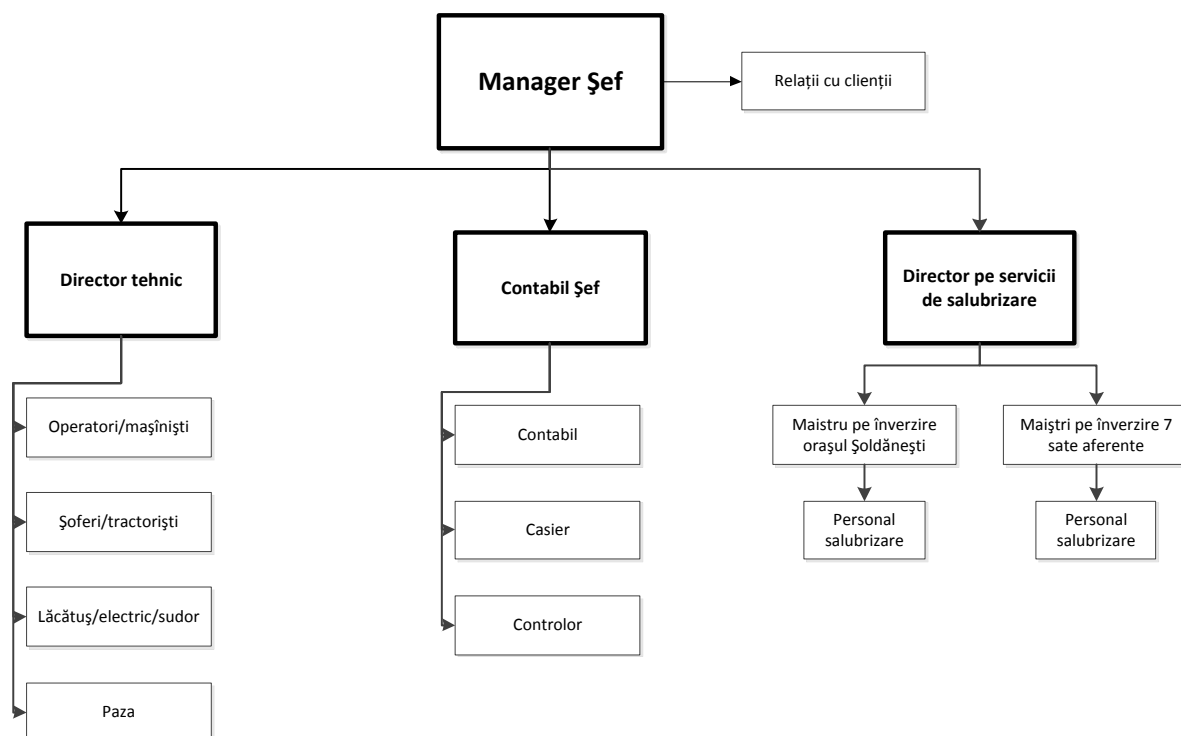
Chestionarea autorităților publice locale cu referire la contribuția acestora în procesul de management al deșeurilor, majoritatea intenționează să implice câte două persoane care vor fi achitate din contul Primăriilor locale și a Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă. Plata salariilor acestora se va efectua în baza aceleiași scheme cu care sunt plătite serviciile celor 19 angajați din componența serviciilor de salubritate care se desfășoară în orașul Șoldănești.

În contextul celor relatate, ÎM „Regia Apă Șoldănești” nu va suporta cheltuieli pentru plata salariilor, iar cheltuielile operaționale legate de transport vor fi recuperate din contul tarifelor pentru serviciile de colectare și evacuare a deșeurilor precum și din încasările obținute din comercializarea deșeurilor sortate.

Dat fiind extinderea activității întreprinderii prin dezvoltarea serviciului de salubritate, necesarul de resurse umane va crește considerabil.

Astfel, în cele 7 localități vor fi angajați **14 muncitori care se vor subordona la 2 maiștri pe înverzire ai** Întreprinderii Municipale. Totodată va mai fi angajat încă un tractorist care va colecta deșeurile de la platformele amplasate în cele 7 localități. Tractoriștii vor activa atât cu tractorul care există la moment cât și cu cel care se planifică a fi achiziționat, precum și cu excavatorul cu căuș și lopată și cu buldozerul cu șenile.

Figura 37. Planificarea activității de resurse umane în cadrul RAS



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

7.7. Descrierea sistemului de comunicare

Sistemul de comunicare în cadrul ÎM „Regia Apă Șoldănești” va fi gestionat în baza activităților desfășurate de întreprindere și în baza personalului antrenat pentru desfășurarea acestor activități.

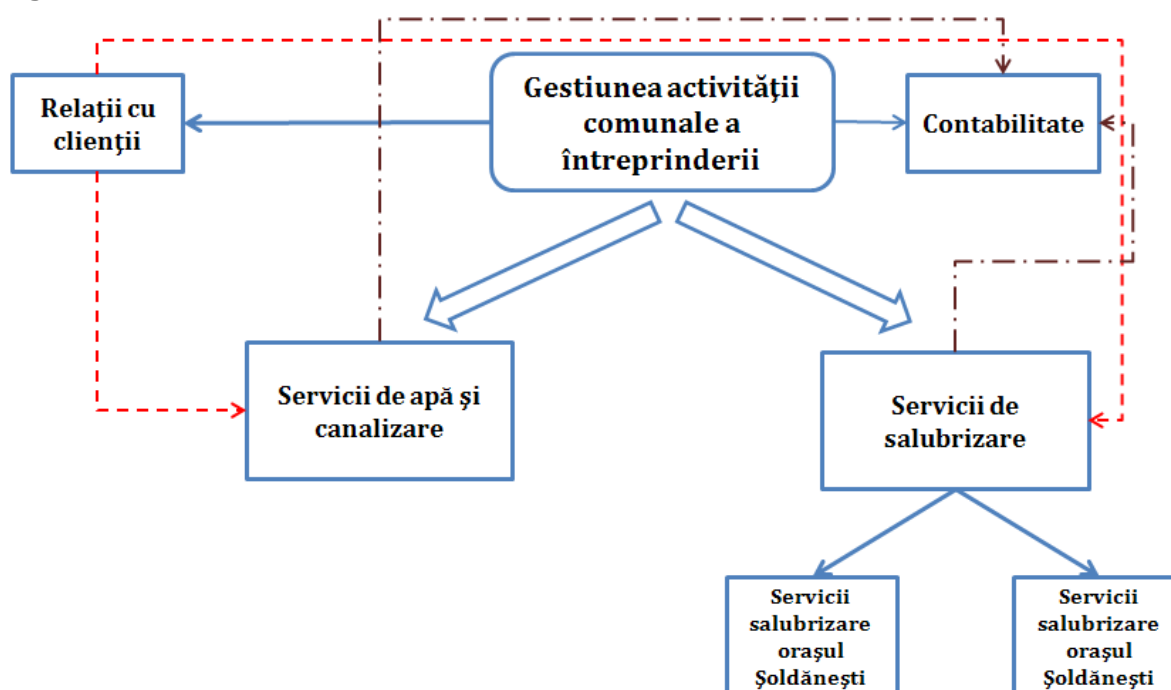
Managerul întreprinderii va avea funcția de planificare, organizare, control și monitorizare a activității desfășurate de întreprindere. Totodată, acesta urmează să consolideze și mențină relațiile de conlucrare cu primăriile celor 7 sate (Hligeni, Mihuleni, Parcani, Șipca, Lipceni, Șestaci, Olișcani). În același timp va fi responsabil de dezvoltare altor direcții de activitate a întreprinderii, precum și de menținerea echilibrului între angajații întreprinderii.

În atribuțiile directorului tehnic intră gestiunea adecvată cu serviciul de asigurare cu apă și canalizare. El va coordona cu personalul responsabil de branșarea/racordarea la rețeaua de apă și canalizare, montarea apometrelor, lucrări de reparații și întreținerea instalațiilor de apă și canalizare, etc. Tot în responsabilitatea acestuia intră coordonarea activității șoferilor, operatorilor, lăcătușului, pazei.

Dezvoltarea ca direcție separată a serviciului de salubritate impune necesitatea angajării unei persoane responsabile de coordonarea activității persoanelor angajate din contul Primăriilor locale și a ANOFM. Pentru a facilita procesul de monitorizare și coordonare a activității, acestuia i se vor subordona un maestru pe înverzire din orașul Șoldănești și doi maiștri de înverzire pentru cele 7 sate. Maiștrii vor coordona activitatea celor aproximativ 33 persoane responsabile de măturatul manual al străzilor, carosabilului și trotuarelor, golirea și întreținerea coșurilor pentru hârtii, colectarea deșeurilor stradale, sortarea deșeurilor, etc.

Secției de contabilitate i se vor subordona controlorii care vor raporta activitatea acestora. De asemenea casierul se va subordona contabilului șef.

Figura 38. Sistemul de comunicare



Sursa: Elaborat de ProConsulting

7.8. Analiza riscurilor

Riscul este un eveniment incert, dar posibil să apară în procesul activității concrete, ale cărui efecte sunt păguboase și ireversibile (costuri suplimentare, micșorare de venituri și/sau profituri). Sarcina constă în identificarea tuturor riscurilor și a modalităților de gestionare a acestora în vederea reducerii impactului lor. Acest proces este unul continuu pe toată durata de implementare a proiectului și în continuare pe toată durata derulării.

În procesul de evaluare a riscurilor am efectuat următorii pași:

- Identificarea riscurilor relevante proiectului;
- Determinarea impactului riscurilor;
- Stabilirea modalității de reducere a probabilității apariției și impactului riscurilor .

Fiecare risc a fost caracterizat prin impact și probabilitatea apariției. Impactul riscului poate fi extrem de mic, mic, mediu, mare și extrem de mare. Probabilitatea apariției are următoarele variante: extrem de mică, foarte mică, mică, medie, mare și extrem de mare.

Riscul finanțării

- Refuzul GTZ de a finanța integral proiectul în cazul în care se depistează gestiunea ineficientă a fondurilor alocate la primele etape, conform cerințelor proiectului.

Riscul social

- Sensibilizarea nereușită a populației cu privire la utilitatea și necesitatea implicării acestora în colectarea selectivă a deșeurilor menajere solide cauzată de informarea ineficientă în masă;
- Opunerea populației de a achita pentru serviciile de salubritate contra plată. Aproximativ 26% din populație să nu fie de acord să achite pentru serviciile prestate. O asemenea concluzie reiese din chestionarea persoanelor pe eșantionul de 30 persoane, dintre care 8 nu sunt de acord să achite pentru asemenea servicii prestate.

Riscul de status-quo – acest risc ține de comunicarea între partenerii implicați în proiect. Acest risc este unul minim dat fiind faptul că primăriile celor 7 sate incluse în proiect sunt dispuse să coopereze și percep utilitatea managementului deșeurilor pentru localitățile acestora.

Riscul concurențial – pentru activitatea de prelucrare a deșeurilor, întreprinderea nu întâlnește concurență, iar pentru prevenirea ulterioară a acestui risc, se implementează permanent tehnologii inovative pentru construirea unei poziții stabile și dominante de piață.

Riscul de mediu – activitatea întreprinderii este orientată spre diminuarea riscului de mediu prin scăderea gradului de ocupare a deșeurilor. Aceasta presupune diminuarea poluării râului Ciorna care este afluent al Nistrului. În acest sens, compania se va ocupa cu colectarea, sortarea și evacuarea deșeurilor.

În cazul în care primăria locală și ANOFM nu vor mai fi dispuși să achite salariile muncitorilor antrenați în serviciul public de salubritate, se va diminua esențial posibilitatea ca întreprinderea să comercializeze în volume mari deșeurile sortate.

Tabelul 57. Matricea riscurilor

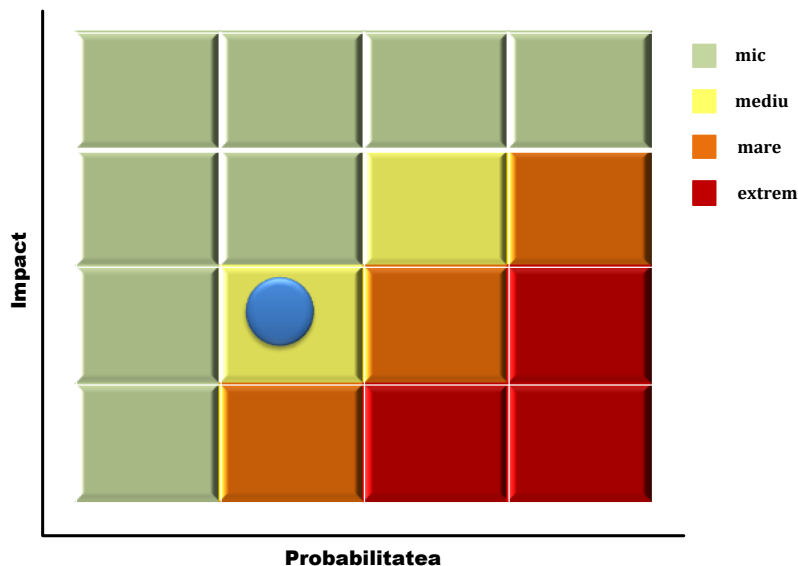
| Nr. | Categoria de risc | Descriere | Atenuare | Impactul riscului | Probabilitatea apariției |
|-----|-------------------|--|---|-------------------|--------------------------|
| 1. | Riscul finanțării | Finanțarea parțială a proiectului de către GTZ | Gestionarea eficientă și monitorizarea utilizării a fondurilor alocate pentru implementarea proiectului | Mediu | Medie |
| 2. | Riscul social | Sensibilizarea parțială a populației cu privire la colectarea selectivă a deșeurilor menajere solide | Informarea în masă a populației celor 7 sate inclusiv și a celor din orașul Șoldănești | Mare | Medie |
| | | Neachitarea de către populație pentru serviciile de salubritate contra plată | Achitarea parțială pentru serviciile prestate din contul primăriilor locale, din bugetul planificat pentru mediu. Gradual, persoanele | Mare | Medie |

| | | | | | |
|----|-------------------------|--|---|-------|-------|
| | | | vor fi educate și vor achita integral pentru serviciile de care beneficiază | | |
| 3. | Riscul de status-quo | Comunicarea ineficientă între părțile implicate în proiect precum și neacceptarea de către Primăriile locale să achite pentru serviciile prestate de persoanele angajate | Medierea conlucrării între părți prin intermediul autorităților primăriei Șoldănești | Mic | Mic |
| 4. | Riscuri de forță majoră | Incapacitatea de a presta un serviciu de calitate cauzate de motive de forță majoră | Operatorul serviciilor de salubritate va lua măsuri de asigurare a mijloacelor fixe implicate în proces precum și repararea permanentă a acestora | Mediu | Medie |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Amplasarea riscurilor potențiale cu care ar putea să se confrunte stakeholderii implicați la implementarea proiectului este prezentată în matricea de mai jos:

Figura 39. Diagrama riscurilor proiectului



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Rezumând riscurile potențiale care ar putea surveni la etapa de implementare a proiectului, se constată că acestea au o pondere medie asupra proiectului. În acest sens, unele dintre riscuri trebuie avute în considerare pentru a evita situațiile dificile.

7.9. Planul financiar pentru implementarea proiectului

7.9.1. Prognoza cheltuielilor întreprinderii

Proiectul investițional demarat de autoritățile locale din cele 8 primării de comun acord cu ÎM „Regia Apă Șoldănești” având genericul „**Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina**” are ca obiectiv general reducerea nivelului de poluare a mediului prin colectare și stocare al deșeurilor orașului Șoldănești și în 7 localități amplasate în bazinul râului Ciorna. Prin aceasta se va contribui nemijlocit la reducerea nivelului de poluare a mediului cât și la crearea unor condiții mai prielnice de trai pentru populația locală.

În cadrul analizei financiare a proiectului s-a încercat a pune în calcule cea mai mare parte a costurilor suportate de întreprindere legate nemijlocit de activitatea de colectare, sortare și depozitare a deșeurilor menajere și gunoiului de grajd.

În paragrafele anterioare a fost prezentată o analiză generală cu privire la volumul deșeurilor menajere generate de fiecare localitate în parte. În cele ce vor urma se va ține de prezenta situația din punct de vedere financiar în valori estimativ calculate, urmând a enunța careva concluzii și propune soluții pentru asigurarea stabilității financiare a întreprinderii municipale.

La determinarea costurilor unitare se ține cont de costuri majorate și condițiile când sunt luate în calcul numărul total al populației locale. În același timp, din lipsa informațiilor în activitatea întreprinderii, la determinarea costurilor nu s-au luat în calcul numărul de instituții publice locale și agenții economici locali, estimările de costuri ținând cont însă de numărul populației și luând în calcul cazurile când populația ar încheia relații contractuale și ar evacua deșeurile menajere solide și gunoiul de grajd prin intermediul ÎM „Regia Apă Șoldănești”.

Printre ipotezele generale cu privire la costuri se pot menționa:

- Gunoi de grajd generat pe cap de animal:
 - Bovine – 6,0 m³ anual;
 - Porcine – 2,1 m³ anual;
- Deșeuri menajere pe cap de locuitor
 - Localități rurale 0,5 kg;
 - Șoldănești – 0,7 kg
- Consum de combustibil
 - IVECO – 25 litri /100 km (inclusiv cheltuielile de încărcare și descărcare a gunoiului)
 - TRACTOR - 15 litri/100 km
- Preț combustibil 16 lei/litru
- Zile lucrătoare pe săptămână – 5 zile;
- Rata de reciclare a deșeurilor – 15,1%, inclusiv
 - Hârtie – 3,5%;
 - Mase plastice – 6,0 %;
 - Metale – 2,0%;
 - Cioburi sticlă – 3,6 %;
- Preț de comercializare deșeuri reciclabile:
 - Hârtie – 0,5 lei/kg;

- Mase plastice – 1,0 lei/kg;
- Metale – 1,0 lei/kg;
- Cioburi sticlă – 1,0 lei/kg;
- Salariile sunt considerate a fi cheltuieli fixe.
- Contribuția primăriei la achitarea salariilor muncitorilor – 600 lei
- Contribuție ANOFM la achitarea salariilor muncitorilor – 900 lei
- Salariați din cadrul ÎM „Regia Apă Șoldănești” – 6 persoane
- Marja brută constituie 20%

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru or. Șoldănești – Anexa 16

La determinarea costului serviciilor pentru orașul Șoldănești s-au inițiat calculele de la numărul mediu al populației de 6 278 persoane sau 3000 gospodării.

Calcularea prețului necesar pentru serviciile de colectare a deșeurilor în orașul Șoldănești ține cont și de personalul în număr de 19 persoane care este remunerat de primăria Șoldănești de comun acord cu ANOFM. În acest sens, la determinarea prețului serviciului s-a ținut cont de 2 situații: cu suportul primăriei și fără suportul financiar al acesteia. În final, prețul pentru serviciile de colectare a deșeurilor în orașul Șoldănești se referă la:

Tabelul 58. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în orașul Șoldănești

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 18.22 | 11.14 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 2.89 | 2.89 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 2.81 | 1.44 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 2.43 | 1.25 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 5.03 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Din informațiile prezentate în tabelul anterior se constată că în condițiile contabilizării tuturor cheltuielilor, inclusiv uzura mijloacelor fixe, cheltuieli de întreținere a poligonului de deșuri, salarii prețul minim ar fi necesar să constituie în mediu 18,22 lei pe persoană. În condițiile obținerii suportului din partea autorităților publice locale în privința achitării salariilor pentru personalul de salubritate, aceste cheltuieli s-ar diminua până la 11,14 lei pe persoană, comparativ cu 5,10 lei pe persoană fizică și 150 lei pe agenți economici la moment. Concluzia care se revendică în acest moment se referă la faptul că indiferent de situație, prețurile pentru colectarea deșeurilor, în scopul menținerii funcționalității întreprinderii municipale ar fi necesar să se majoreze cel puțin până la valoarea de 11,085 lei de persoană.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Glingeni – Anexa 17

În determinarea prețului serviciilor pentru localitățile rurale s-a ținut cont de angajarea de nou personal în cadrul întreprinderii, precum și de cei 14 muncitori pe înverzire (câte 2 în fiecare localitate) care, pentru etapa inițială, vor obține salarii atât din partea primăriilor locale cât și din partea ANOFM.

Tabelul 59. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Glingeni

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 15.68 | 11.85 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 3.34 | 3.34 |

| | | |
|---------------------------------|------|------|
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 2.32 | 1.58 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 2.01 | 1.37 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Pentru localitatea Glingeni, ținând cont de ipotezele enunțate în Anexa 17 se constată că prețul serviciului de salubritate pentru cap de locuitor ar fi necesar să constituie 11.85 lei în condițiile obținerii suportului financiar din partea autorităților locale și 15,68 lei fără suportul respectiv.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Mihuleni – Anexa 18

Calculul pentru localitatea Mihuleni, pornesc de la aceleași premize inițiale stipulate în Anexa 18.

Tabelul 60. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Mihuleni

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 13.64 | 9.81 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 2.04 | 2.04 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 1.93 | 1.19 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 1.67 | 1.03 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

În urma calculului efectuate s-a constatat că prețul pentru serviciile de salubritate prestate în satul Mihuleni ar constitui 9.81 lei în condiții de suport financiar la achitarea salariilor muncitorilor locali și 13.64 lei pe cap de locuitor în condițiile neobținerii suportului.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Olișcani – Anexa 19

Spre deosebire de celelalte localități, satul Olișcani este cel mai mare din punct de vedere al numărului populației locale. În acest sens, ar fi necesar de inclus amplasarea mai multor platforme locale, iar cheltuielile fixe pentru comuna respectivă ar fi ceva mai mari decât pentru celelalte localități.

Tabelul 61. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Olișcani

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 15.66 | 11.84 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 3.34 | 3.34 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 2.31 | 1.58 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 2.01 | 1.37 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Reflectarea cheltuielilor proporțional numărului de populație ce va beneficia de servicii de salubritate a permis determinarea prețului de 11.84 lei pe cap de locuitor cu suportul primăriei și 15,66 lei în condiții de desfășurare a activității individuale.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Parcani – Anexa 20

Localitatea Parcani este una din localitățile care a beneficiat cel mai mult de serviciile de salubritate deja implementate de primăria Șoldănești în cadrul primului proiect finanțat de PNUD. În acest sens, în localitate sunt deja amplasate 4 platforme și vor mai fi instalate altele 5 suplimentar.

Tabelul 62. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Parcani

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 13.21 | 9.38 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 1.76 | 1.76 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 1.84 | 1.11 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 1.60 | 0.96 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Din descifrările de cheltuieli și repartizarea acestora pe categorii componente, prețul pentru serviciile de salubritate ar constitui 9,38 lei în termeni de suport financiar din partea primăriei și 13,21 lei în lipsa acestui suport.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Șestaci – Anexa 21

Localitatea Șestaci este una din localitățile care dispune de cel mai mare șeptel de bovine (290 la număr la o populație de 1200 locuitori). În acest sens, cea mai mare parte din servicii se preconizează a fi prestate cu ajutorul tractorului.

Tabelul 63. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Șestaci

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 15.73 | 11.90 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 3.38 | 3.38 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 2.33 | 1.59 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 2.02 | 1.38 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

La determinarea prețului unitar s-a ținut cont de asemenea de aspectele de ordin general și prețurile pe cap de locuitor astfel vor constitui 15,73 lei fără suportul primăriei și 11,90 lei cu ajutorul acesteia.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Șipca – Anexa 22

Localitatea Șipca este o localitate cu un număr mediu de al populației, comparativ cu numărul populației din celelalte 6 localități. În același timp și distanța de până la poligon este de cca. 4 km, iar calculele care au fost efectuate au determinat costuri ceva mai mici decât media regională.

Tabelul 64. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Șipca

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 13.72 | 9.89 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 2.09 | 2.09 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 1.94 | 1.20 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 1.68 | 1.04 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Astfel, pentru serviciile de salubritate prestate în satul Șipca ar fi necesar de stabilit un preț de 9.89 lei pe cap de locuitor în condițiile co-finanțării din partea autorităților publice locale și 13,72 lei pe cap de locuitor în lipsa respectivei finanțări.

Determinarea costului serviciilor de salubritate pentru satul Lipceni – Anexa 23

Localitatea Lipceni este singura localitate ce nu face parte din componența raionului Șoldănești. Cu toate acestea, din moment ce localitatea se include în componența bazonului râului Ciorna s-a recurs la includerea ei în proiectul demarat de autoritățile locale din or. Șoldănești.

Tabelul 65. Costul serviciilor de colectare a deșeurilor în satul Lipceni

| Lei/persoană | fără suportul primăriei | cu suportul primăriei |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| preț serviciu, inclusiv | 14.78 | 10.96 |
| <i>cheltuieli combustibil, lei</i> | 2.77 | 2.77 |
| <i>Întreținere poligon, lei</i> | 2.15 | 1.41 |
| <i>Marja Brută, lei</i> | 1.86 | 1.22 |
| <i>CGA, lei</i> | 3.63 | 3.63 |
| <i>Uzura, lei</i> | 1.44 | 1.44 |
| <i>Salarii, lei</i> | 2.94 | 0.49 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

După numărul populație, Lipceni corespunde localității Șipca, însă ca distanță de la poligonul de depozitare a deșeurilor aceasta se află la cca. 6 km depărtare. Calculele efectuate au determinat un cost mediu de 14.78 lei pe cap de locuitor în condițiile când primăria nu ar oferi suport financiar și 10,96 lei în cazul când salariile muncitorilor locali ar fi suportate de primăria localității

Determinarea costului serviciilor de alimentare cu apă pentru or. Șoldănești – Anexa 24

Implementarea noului proiect Extinderea sistemului integrat de management al deșeurilor solide în orașul Șoldănești și în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina va include și componente ce se referă la serviciile de apă și canalizare ce sunt prestate în orașul Șoldănești. Aspectele ce se referă la serviciile de apă și canalizare prevăd procurarea excavatorului care va servi la săparea șanțurilor pentru conectarea noilor clienți sau pentru efectuarea lucrărilor de reparație și reînnoire a rețelelor deja uzate.

În aceste condiții, s-a efectuat o recalculare a prețului pe metru cub de apă livrată în condițiile în care la etapa actuală întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești” suportă pierderi acoperite din suportul financiar al primăriei locale sau din alte activități desfășurate

Tabelul 66. Recalcularea costului serviciilor de alimentare cu apă or. Șoldănești

| | |
|--|----------------|
| preț unitar, lei m3 | 19,05 |
| energie electrică | 7,87 |
| combustibil | 0,32 |
| marja brută | 2,21 |
| Cheltuieli fixe anuale, inclusiv CGA, lei | 422 779 |
| Uzura, lei | |
| Salarii, lei | |
| Consum anual | 48 943 |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Din datele menționate în tabelul de mai sus, se constată că, respectând condițiile actuale și un număr mediu al utilizatorilor conectați pe parcursul unui an, prețul mediu (inclusiv populație și agenți economici) ar constitui 19,05 lei pe metru cub de apă livrat comparativ cu 5,4 lei pentru populație și 12,00 lei pentru agenți economici. Respectând valorile relative care persistă la moment comparativ cu

valoarea medie a prețului actual (6,05 lei pe metru cub) ar conduce la un preț de cca. 17,01 lei pe metru cub la persoane fizice și 37,8 lei pe metru cub la persoane juridice.

Determinarea costului serviciilor de canalizare pentru or. Șoldănești – Anexa 25

După cum am menționat anterior, noul proiect al întreprinderii, demarat la inițiativa autorităților publice locale va avea și un impact nemijlocit asupra celorlalte servicii prestate. Un aspect destul de important în prestarea serviciilor de canalizare se referă la faptul că întreprinderea la etapa actuală nu achită plata pentru energia electrică aferentă stațiilor de epurare a apelor uzate și, care conform datelor primăriei orașului Șoldănești, constituie cca. 9 000 lei lunar.

Tabelul 67. Recalcularea costului serviciilor de canalizare în or. Șoldănești

| | |
|--|---------------|
| preț unitar, lei utilizator | 10,72 |
| consum de combustibil | 0,83 |
| piese de schimb | 0,14 |
| energie electrică | 4,37 |
| marja brută | 2,08 |
| Cheltuieli fixe lunare, inclusiv CGA, lei | 20 668 |
| Uzura, lei | |
| Salarii, lei | |

Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

Includerea cheltuielilor ce țin de prestarea serviciilor de canalizare în oraș în raportul de venituri și cheltuieli a ÎM „Regia Apă Șoldănești” va genera cheltuieli suplimentare. În acest sens, prețul pe utilizator se va majora până la 10,72 lei ținând cont de faptul că persoanele juridice vor achita în continuare pe numărul de persoane angajate sau numărul de utilizatori interni.

7.9.2. Prognoza veniturilor întreprinderii din activitatea de colectare a deșeurilor

Prognoza veniturilor întreprinderii municipale din activitatea de colectare a deșeurilor va urma tendințele reflectate în tabelele de mai jos.

Tabelul 68. Venituri din activitatea de salubritate în anul 1 de la demararea proiectului, cu suportul primăriei, lei

| cu suportul primăriei | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Servicii salubritate | luna 1 | luna 2 | luna 3 | luna 4 | luna 5 | luna 6 | luna 7 | luna 8 | luna 9 | luna 10 | luna 11 | luna 12 | Total Anul 1 |
| Șoldănești | 65,914 | 67,932 | 71,968 | 67,932 | 69,950 | 71,968 | 71,968 | 67,932 | 71,968 | 69,950 | 71,968 | 69,950 | 839,397 |
| Glingeni | 12,252 | 12,643 | 13,424 | 12,643 | 13,034 | 13,424 | 13,424 | 12,643 | 13,424 | 13,034 | 13,424 | 13,034 | 156,404 |
| Mihuleni | 5,950 | 6,115 | 6,446 | 6,115 | 6,281 | 6,446 | 6,446 | 6,115 | 6,446 | 6,281 | 6,446 | 6,281 | 75,369 |
| Olișcani | 33,660 | 34,732 | 36,877 | 34,732 | 35,804 | 36,877 | 36,877 | 34,732 | 36,877 | 35,804 | 36,877 | 35,804 | 429,653 |
| Parcani | 7,755 | 7,962 | 8,375 | 7,962 | 8,168 | 8,375 | 8,375 | 7,962 | 8,375 | 8,168 | 8,375 | 8,168 | 98,021 |
| Șestaci | 13,425 | 13,854 | 14,712 | 13,854 | 14,283 | 14,712 | 14,712 | 13,854 | 14,712 | 14,283 | 14,712 | 14,283 | 171,394 |
| Șipca | 8,189 | 8,418 | 8,876 | 8,418 | 8,647 | 8,876 | 8,876 | 8,418 | 8,876 | 8,647 | 8,876 | 8,647 | 103,768 |
| Lipcenii | 8,782 | 9,048 | 9,580 | 9,048 | 9,314 | 9,580 | 9,580 | 9,048 | 9,580 | 9,314 | 9,580 | 9,314 | 111,766 |
| TOTAL, mii lei | 155.9 | 160.7 | 170.3 | 160.7 | 165.5 | 170.3 | 170.3 | 160.7 | 170.3 | 165.5 | 170.3 | 165.5 | 1,985.8 |
| Profit net | 41,660 | 43,753 | 47,940 | 43,753 | 45,847 | 47,940 | 47,940 | 43,753 | 47,940 | 45,847 | 47,940 | 45,847 | 550,158 |

Tabelul 69. Venituri din activitatea de salubritate în anul 1 de la demararea proiectului, fără suportul primăriei, lei

| fără suportul primăriei | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Servicii salubritate | luna 1 | luna 2 | luna 3 | luna 4 | luna 5 | luna 6 | luna 7 | luna 8 | luna 9 | luna 10 | luna 11 | luna 12 | Total Anul 1 |
| Șoldănești, mii lei | 110.4 | 112.4 | 116.4 | 112.4 | 114.4 | 116.4 | 116.4 | 112.4 | 116.4 | 114.4 | 116.4 | 114.4 | 1,372.9 |
| Gîlgeni | 16,462 | 16,853 | 17,634 | 16,853 | 17,243 | 17,634 | 17,634 | 16,853 | 17,634 | 17,243 | 17,634 | 17,243 | 206,921 |
| Mihuleni | 8,400 | 8,565 | 8,895 | 8,565 | 8,730 | 8,895 | 8,895 | 8,565 | 8,895 | 8,730 | 8,895 | 8,730 | 104,761 |
| Olișcani | 45,237 | 46,309 | 48,454 | 46,309 | 47,381 | 48,454 | 48,454 | 46,309 | 48,454 | 47,381 | 48,454 | 47,381 | 568,576 |
| Parcani | 11,088 | 11,295 | 11,709 | 11,295 | 11,502 | 11,709 | 11,709 | 11,295 | 11,709 | 11,502 | 11,709 | 11,502 | 138,022 |
| Șestaci | 18,017 | 18,446 | 19,305 | 18,446 | 18,875 | 19,305 | 19,305 | 18,446 | 19,305 | 18,875 | 19,305 | 18,875 | 226,505 |
| Șipca | 11,534 | 11,763 | 12,221 | 11,763 | 11,992 | 12,221 | 12,221 | 11,763 | 12,221 | 11,992 | 12,221 | 11,992 | 143,907 |
| Lipcenii | 12,035 | 12,301 | 12,833 | 12,301 | 12,567 | 12,833 | 12,833 | 12,301 | 12,833 | 12,567 | 12,833 | 12,567 | 150,803 |
| TOTAL, mii lei | 122.9 | 125.6 | 131.2 | 125.6 | 128.4 | 131.2 | 131.2 | 125.6 | 131.2 | 128.4 | 131.2 | 128.4 | 1,540.9 |
| Profit net | 54,530 | 56,623 | 60,810 | 56,623 | 58,717 | 60,810 | 60,810 | 56,623 | 60,810 | 58,717 | 60,810 | 58,717 | 704,598 |
| Venituri sortare DMS | 24 646 | 25 943 | 28 537 | 25 943 | 27 240 | 28 537 | 28 537 | 25 943 | 28 537 | 27 240 | 28 537 | 27 240 | 326 884 |

O estimare a primei luni de obținere a veniturilor la etapa actuală încă e dificil de estimat. În acest sens, s-a recurs la prezentarea prognozei pentru primul an de activitate de la demararea proiectului

Din informațiile prezentate mai sus se constată că veniturile din activitatea de salubritate vor constitui cca. 122-170 mii lei lunar, ceea ce ar conduce la o valoare de 1 540,9-1 985,8 mii lei anual.

În același timp, veniturile obținute din sortarea DMS vor constitui 25-28 mii lei lunar și vor reflecta o valoare de 326,88 mii lei anual.

În aceste condiții, profitul net aferent operațiunilor de colectare va constitui 45,7 mii lei lunar sau 550,6 mii lei anual în condiții de co-finanțare din partea primăriilor locale și 704,6 mii lei în lipsa cofinanțării respective, suficient pentru ca întreprinderea să poată demara noi proiecte investiționale și să poată menține poligonul de colectare a deșeurilor la standarde internaționale.

7.10. Concluzii privind fezabilitatea proiectului

În termeni generali, în finalul acestui compartiment, se reflectă, că proiectul „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” **este considerat fezabil**. Această concluzie se axează pe abordările din următoarele perspective:

- *organizatorică*, care denotă lipsa oricăror impedimente pentru implementarea acestui concept, și ridicarea calității managementului în întreprinderea RAS, inclusiv prin lansarea practicilor de marketing și promovare, precum și care denotă inițiativa APL de organizare și coordonare a unor acțiuni din cadrul proiectului,
- *economică*, prin care s-a indicat investiția care urmează să fie primită, pentru asigurarea finanțării necesare a proiectului,
- *tehnico-operațională*, prin care s-a demonstrat potențialul tehnologic existent pentru desfășurarea activităților planificate,
- *de piață*, care denotă potențialul de clienți pentru activitatea de colectare a deșeurilor în cele 7 șapte alăturate, și așteptările acestora privind implicarea APL-urilor și RAS în ameliorarea acestor sate,
- *riscurile neesențiale de implementare*, care nu influențează la nivel înalt efectele benefice sociale, economice și de mediu pe care le va avea proiectul atât la nivel de oraș, dar și de regiune.

Concluzii privind cheltuielile și veniturile întreprinderii generate de proiectul investițional

În cadrul demarării noului proiect investițional „Extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” se constată că ÎM „Regia Apă Șoldănești” își va extinde activitatea în alte 7 localități din bazinul râului Ciorna fapt ce va contribui nemijlocit la majorarea veniturilor generate de această activitate. În același timp, condițiile de participare în cadrul proiectului prevăd și o analiză a situației curente actuale a întreprinderii și enunțarea unor concluzii care să contribuie la crearea unei imagini de ansamblu asupra activității întreprinderii municipale.

Din moment ce la etapa actuală nu se cunoaște cu precizie perioada de inițiere a proiectului e de menționat că o analiză pe perioade sigure a veniturilor și cheltuielilor este imposibil de efectuat. În determinarea calculelor s-a ținut cont de prima lună după implementarea proiectului și ulterior calculele au fost efectuate pe parcursul a următoarelor 12 luni și totalizate pe un an complet.

Pentru activitățile de prestare a serviciilor de canalizare și apă curente care vor suporta și ele intervenții în cadrul proiectului menționat s-a ținut cont etapa actuală (finele lunii martie 2011) și eventualele rectificări s-au efectuat începând cu luna iulie a acestui an.

În determinarea costului unitar s-a ținut cont de o serie de ipoteze general valabile și calcule efectuate de specialiști în domeniu, precum și metodologii aplicate de aceștia la determinarea costurilor unitare. În final s-a ținut cont de cheltuielile ce vor fi suportate și necesitate acoperirii acestora fie din surse proprii, fie din surse alocate de autoritățile publice locale. Indiferent de situație s-au reflectat 2 costuri unitare, iar recomandările vor expune care ar fi prețurile indicate a se stabili pentru ca beneficiarii finali să poată percepe beneficiile proiectului și să poată contribui astfel la îmbunătățirea condițiilor mediului ambiant.

8. RECOMANDĂRI ȘI IMPACTUL DE LA IMPLEMENTARE

În vederea asigurării desfășurării eficiente a activității RAS, precum și în vederea realizării sarcinilor proiectului de consultanță, au fost elaborate recomandări pentru fiecare compartiment analizat anterior și estimat impactul pentru fiecare dintre ele.

8.1. Management strategic

Tabelul 70. Planul de recomandări pentru management strategic

| compartiment | recomandări | impact | responsabili | termen |
|----------------------|--|--|---|--------------------------------------|
| Management strategic | Implementarea unui sistem de management bazat pe obiective (elaborarea unei hărți a obiectivelor); Elaborarea planurilor de gestionare a serviciilor de salubritate și a serviciului de apă și canalizare | Determinarea obiectivelor pe unități de business va permite delegarea eficientă a sarcinilor și realizarea acestora într-o perioadă rezonabilă de timp. Totodată, planificarea obiectivelor de dezvoltare organizațională va permite comunicarea acestora cu Primăria și ajustarea lor. De asemenea un management bazat pe obiective va permite anticiparea rezultatelor scontate ale întreprinderii, cine anume răspunde de rezultate, cum anume se va proceda pentru atingerea obiectivelor. | RAS, Managerul Șef | 1-2 luni |
| | Elaborarea și formalizarea în scris a misiunii, principiilor și valorilor , precum și comunicarea acestora angajaților și clienților. | Elaborarea formalizată a elementelor de management strategic menționate precum și comunicarea acestora va permite atât mediului intern cât și mediului extern să perceapă domeniul de activitate a întreprinderii, să identifice care sunt drepturile și responsabilitățile, după ce principii se conduce compania. | RAS, Managerul Șef | 1 lună |
| Sistem de comunicare | Intensificarea comunicării interne între diferite niveluri și funcții ale organizației (spre ex. prin organizarea frecventă a ședințelor operaționale în vederea comunicării sarcinilor personalului) | Organizarea ședințelor operaționale va permite delegarea eficientă a sarcinilor în vederea atingerii obiectivelor. În același timp, comunicarea este eficientă pentru monitorizarea activității angajaților. | RAS, Managerul Șef, dar și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | Regulat pe parcursul activității RAS |

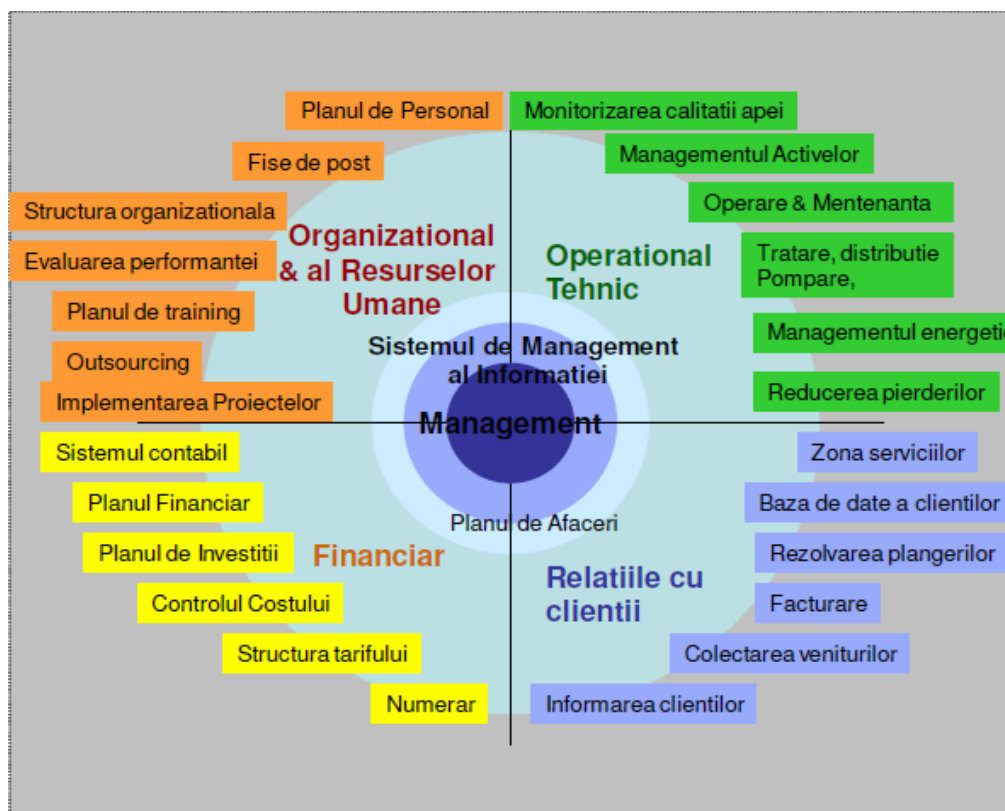
| | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|--|
| | <p>Comunicarea externă cu Primăria locală în vederea ajustării obiectivelor și determinării strategiilor de dezvoltare organizațională.</p> | <p>Coordonarea obiectivelor și planurilor de dezvoltare locală cu cele ale întreprinderii va permite determinarea direcțiilor viitoare ale companiei. Acest lucru este corelat cu obiectivele de eficientizare și de activitate internă a organizației.</p> | <p>RAS și Primăria</p> | <p>După necesitate</p> |
| | <p>Comunicarea externă cu publicul, promovînd un sistem de informare, conștientizare și motivare a publicului și a tuturor părților implicate în procesul de gestionare a deșeurilor, ținînd cont de specificul deșeurilor generate (deșeuri menajere, dejecții animaliere) și destinat diverselor grupe țintă.</p> | <p>Organizarea și susținerea de campanii de informare și conștientizare a publicului privind prevenirea generării deșeurilor și colectarea selectivă a deșeurilor generate. Aceasta va permite reducerea deșeurilor distribuite haotic în localități precum și reducerea numărului de gunoști neautorizate.</p> | <p>Consiliul Raionului; Primăria orașului Șoldănești și a Primăriile celor 7 sate</p> | <p>După necesitate</p> |
| | | <p>Realizarea de seminare de instruire pentru întreprindere și autoritățile locale în vederea familiarizării cu opțiunile tehnice și administrative de creștere a reciclării, avînd ca efect o coordonare constructivă între părțile implicate.</p> | | |
| Sistem informațional | <p>Ajustarea sistemului de contabilitate 1C</p> | <p>Sistemul 1C va fi ajustat conform necesităților de facturare ceea ce va permite automatizarea acestui proces precum și eficientizarea activității personalului secției de contabilitate.</p> | <p>RAS, contabilitate</p> | <p>1 lună</p> |
| | <p>Procurarea și instalarea softului Bit Generator</p> | <p>Softul fiind specializat domeniul contabilității bugetare necesar eliberării facturilor, acesta va permite reducerea timpului lucrat de către personal în vederea introducerii manuale a datelor pentru facturare.</p> | <p>RAS, contabilitate</p> | <p>1 lună</p> |
| Structura organizatorică | <p>Elaborarea structurii organizatorice în conformitate cu direcțiile de activitate și personalul implicat.</p> <p>Pentru elaborarea structurii organizatorice a întreprinderii este necesar de identificat ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice precum și a relațiilor dintre acestea.</p> | <p>Ajustarea structurii organizatorice în conformitate cu direcțiile de activitate: apă/canalizare și serviciul de salubritate va permite coordonarea și controlul eficient al întreprinderii de către managerul șef.</p> | <p>RAS, managerul șef dar și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane</p> | <p>Pe parcursul extinderii activității RAS</p> |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|
| Controlul calității | <ul style="list-style-type: none"> - Încheierea contractului cu un laborator de testare a apelor și apelor uzate; - Elaborarea unor strategii și protocoale de control al calității; - Implementarea sistemelor privind securitatea în muncă și protecția împotriva incendiilor; - Trebuie de utilizat următorii parametri pentru calitatea apei (turbiditate, fier, mangan, amoniac, clor, nitrat, bacterii coliforme etc.) și pentru calitatea apei uzate: solide în suspensie, BOD₅, COD, Amoniac; - Dezvoltarea unor proceduri de urgență în cazul contaminărilor majore; - Dezvoltarea unui program de instalare a echipamentului pentru monitorizarea poluării la locațiile supuse riscului de poluare accidentală. | Furnizarea apei calitative către utilizatorii acestor servicii. Aceasta va avea drept efect protejarea sănătății populației orașului Șoldănești. | RAS, personalul responsabil de controlul calității | Pe parcursul extinderii activității RAS |
|----------------------------|--|--|--|---|

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Pe lângă aceste recomandări, în cadrul compartimentului Management se propune crearea unui sistem informațional după următoarele aspecte:

Figura 40. Sistemul informațional propus



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

8.2. Managementul resurselor umane

Tabelul 71. Planul de recomandări pentru managementul resurselor umane

| COMPARTIMENT | RECOMANDĂRI | IMPACT | RESPONSABILI | TERMEN |
|--|---|---|--|---|
| Dimensiunea resurselor umane și structura organizatorică | Angajarea unui manager responsabil pe serviciul de salubritate | Eficiențizarea procesului de gestiune a întreprinderii. Posibilitatea sporită de dezvoltare a serviciului de salubritate ca o unitate separată de business a întreprinderii profitabilă. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | Până la lansarea proiectului de extindere a managementului deșeurilor |
| | Angajarea unei persoane responsabile de relațiile cu clienții | Eficiențizarea procesului de vânzare, ridicarea calității serviciilor datorită evaluării necesităților clienților. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | 1 lună |
| | Angajarea doi maiștri pe înverzire pentru cele 7 localități | Gestionarea cu personalul implicat în activitățile stradale ale serviciului de management al deșeurilor. Aceasta va avea drept scop îmbunătățirea nivelului de mediu al localităților respective. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | Până la lansarea proiectului de extindere a managementului deșeurilor |
| | Angajarea a 14 angajați spații verzi care vor desfășura servicii de salubritate a celor 7 localități | Achitarea din contul Primăriei și ANOFM a acestor angajați va permite optimizarea cheltuielilor pentru salarizare din contul Primăriei. Totodată, aceștia vor contribui la selectarea colectivă a deșeurilor reciclabile ceea ce va avea drept efect sporirea veniturilor operaționale a întreprinderii | APL + ANOFM | Până la lansarea proiectului de extindere a managementului deșeurilor |
| | Structura organizatorică este recomandată să fie divizată pe următoarele direcții: serviciului de apă și canalizare și a serviciului de salubritate. | Claritatea în procesul gestiunii și luării de decizii în companie, delimitarea responsabilităților pe departamente. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | Pe parcursul activității |
| Politica de salarizare | Majorarea salariilor angajaților proporțional cu majorarea veniturilor companiei | Motivarea salarială a angajaților va contribui nemijlocit la sporirea productivității muncii precum și o atârănare pozitivă față de munca executată și față de echipa în care sunt încadrați | RAS, managerul șef | Treptat, odată cu sporirea veniturilor companiei |

Documentație

Elaborarea fișelor de post pentru fiecare angajat. La elaborarea fișelor de post se recomandă să se țină cont de următoarele reguli: denumirea exactă a postului; superiorul direct; scopul general al postului; sarcinile principale ale acestuia; responsabilitățile; dotările; specificațiile postului.

Unul dintre impactul pozitiv al acestei măsuri este că aceasta va influența pozitiv procesul de planificare a resurselor umane, pregătirea și dezvoltarea profesională a acestuia precum și evaluarea performanțelor și recompenselor acestuia.

RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane

2 luni

Elaborarea regulamentelor interne de funcționare pentru fiecare domeniu de activitate a RAS aparte.

Impact pozitiv asupra organizării și monitorizării activităților desfășurate ale RAS.

RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane

2-3 luni

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

În cadrul acestui compartiment sunt expuse aparte recomandările privind instruirea personalului, pe care RAS le-ar putea include planul pentru dezvoltarea și perfecționarea personalului.

Tabelul 72. Planul de acțiuni pentru instruirea personalului

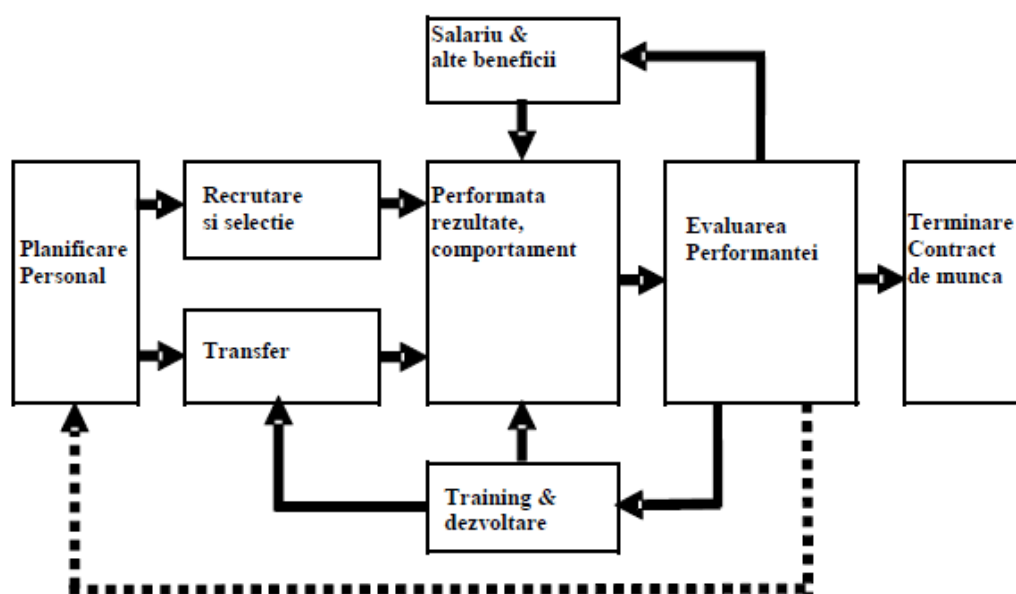
| Denumire curs | Personalul implicat | Impact |
|---|--|---|
| Managementul întreprinderii (gestiunea și planificarea afacerii) | Managerul șef, director adjunct | În acest sens, managerul va obține abilități suficiente în vederea derulării mai eficiente a afacerii și în acest mod la atingerea obiectivelor. |
| Exploatarea gospodăriei de contoare, citirea datelor, facturarea consumului, colectarea plăților pentru serviciile consumate | Contabilitatea | Ridicarea calității în monitorizarea și automatizarea activităților respective, mărirea vitezei de colectare a datelor. |
| Instruirea personalului privind utilizarea programului 1C și Bit generator | Contabilitatea | Ridicarea calității în monitorizarea și automatizarea activităților contabile, mărirea vitezei de colectare și procesare a datelor. |
| Exploatarea eficientă a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare | Personalul productiv din serviciul apa si canalizare | Ridicarea calității în efectuarea activităților respective, ridicarea calificării personalului. |
| Instruirea în domeniul managementului deșeurilor | Personalul productiv din serviciul salubritate | Ridicarea calității în efectuarea activităților respective, ridicarea calificării personalului. |
| Comunicarea eficientă în echipă | Tot personalul | Obținerea efectului sinergetic de la activitățile comune, crearea spiritului de echipă. |
| Coordonarea echipelor de lucru | Managerul șef, managerii de | Obținerea experienței în domenii precum: relații ierarhice în cadrul echipelor; atribuirea rolurilor în echipă; comunicarea eficientă în echipă, inclusiv |

| | | |
|--|---|--|
| | departamente | sistemele de comunicare. |
| Conducerea prin obiective | Managerul șef, managerii de departamente | Obținerea experienței în: descrierea rolurilor pe care le au în procesul de planificare diferite domenii ierarhice. |
| Managementul relației cu clienții (angajamentul luat față de clienți; menținerea relației cu clienții; identificarea necesităților clienților) | Personalul responsabil de comunicarea cu clienții | Ridicarea calității serviciilor prestate datorită evaluării necesităților clienților, ridicarea imaginii RAS în fața clienților și societății. |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Următoarea figură reflectă procesul de instruire și pregătire profesională a personalului:

Figura 41. Procesul de instruire și pregătire profesională a personalului



Sursa: Elaborat de compania „ProConsulting”

8.3. Marketing

Tabelul 73. Planul de recomandări pentru marketing

| compartiment | recomandări | impact | responsabili | termen |
|---------------------------|--|--|------------------------------|---|
| Sistemul de tarificare | Ajustarea tarifelor pentru servicii de apă și canalizare și servicii de salubritate în conformitate cu cheltuielile întreprinderii și pragul de rentabilitate | Determinarea prețurilor în baza cheltuielilor va permite obținerea veniturilor reale ceea ce va duce nemijlocit la îmbunătățirea sistemului de salarizare. | Managerul contabilitate | șef, După implementarea recomandărilor de estimare a cheltuielilor |
| Utilizarea serviciilor de | Elaborarea în comun acord cu Primăria a unei politici de amendare a debitorilor | Aceasta va permite eficientizarea lucrului cu debitorii. | Managerul contabilitate, APL | șef, 2 săptămâni |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Determinarea unei politici de examinare a reclamațiilor clienților | Aceasta va permite performanțe în domeniul relației cu publicul, precum și satisfacerea clienților. | Managerul șef, personalul implicat în comunicarea cu clienții | 2 săptămâni |
| Promovarea unui sistem de informare, conștientizare și motivare a publicului și a tuturor părților implicate în gestionarea deșeurilor | Conștientizarea de către cetățeni a necesității sortării colective a deșeurilor reciclabile va avea impact pozitiv asupra mediului precum și asupra veniturilor din vânzări a întreprinderii. | Managerul șef, APL din cele 7 localități, Primăria Șoldănești | În termenul coordonat cu APL |
| Elaborarea unei baze automatizate de înregistrare a comenzilor efectuate de către utilizatori. | Drept efect va fi ducerea evidențelor comenzilor înregistrate precum și soluționarea operativă a cerințelor. | Managerul șef, contabilitate | În funcție de complexitate a softului care va fi utilizat |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

8.4. Activitățile operaționale

Tabelul 74. Planul de recomandări pentru apă canalizare

| Recomandări | Impact | responsabil | termen |
|---|---|-------------|---|
| La stațiile de pompare a apei trebuie să se urmărească ca instalațiile electrice să respecte cerințele normative ; la stațiile de pompare să fie asigurată o sursă de rezervă pentru alimentarea cu energie electrică; să existe un sistem de protecție contra suprasarcinii , umezelii și verificarea acesteia permanent; să aibă loc controlul zilnic a stațiilor de pompare și un program anual de verificare a pompelor. | Îmbunătățirea activității operaționale a întreprinderii; reducerea pierderilor de apă; monitorizarea funcționării stațiilor de pompare. | RAS | În conformitate cu normele tehnice în vigoare |
| Trecerea stațiilor de pompare la bilanțul întreprinderii . | Evidența funcționării stațiilor, estimarea reală a cheltuielilor. | RAS | În funcție de sursele financiare |
| Achiziționarea instalațiilor de tratare a apei subterane. | Ridicarea calității activității respective. | RAS | În funcție de sursele financiare |
| Achiziționarea manometrelor la fiecare stație de pompare a apei pentru determinarea presiunii apei. | Ridicarea calității activității respective, monitorizării și controlului. | RAS | În funcție de sursele financiare |
| Achiziționarea unui detector de depistare a accidentelor și avarierilor sistemului de alimentare cu apă. Există mai multe moduri de detectare sau localizare a pierderilor, iar cea mai comună metodă de localizare a pierderilor este sondarea directă. Pentru aceasta este necesar achiziționarea unui mecanism de amplificare a sunetului pe armătură, pentru a indica locul de unde se aude cel mai intens zgomot. | Ridicarea calității activității respective, prevenirea accidentelor și remedierea rapidă a disfuncțiilor. | RAS | În funcție de sursele financiare |

| | | | |
|--|--|----------|--|
| Construirea unei stații de purificare în regiunea căii ferate a orașului Șoldănești | Ridicarea calității apei în regiune. | RAS | În funcție de sursele financiare |
| Reabilitarea contoarelor de bloc și evidența consumului de apă conform indicațiilor contoarelor de bloc. Elaborarea regulamentului de lucru cu clienții de la contractare la sigilarea contoarelor. Elaborarea unui plan de mentenanță a contoarelor. Întocmirea unui program de verificare a contoarelor de apă. În cazul depistării încălcărilor în evidența apei, volumul aferent facturării să se determine conform bransamentului de apă. | Întreprinderea va putea arăta pierderile sale din diferența de volum, va monitoriza preciza înregistrărilor de-a lungul timpului. | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |
| Elaborarea unui regulament cu privire la furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare în orașul Șoldănești. | Monitorizarea activității, coordonarea activității cu APL, racordarea la necesitățile societății | RAS, APL | 3 luni |
| Elaborarea unor grafice de reparare și curățare a apeductelor și informarea populației cu referire la aceasta. Întocmirea unui program anual de verificare și curățare periodică a rețelelor publice de canalizare. | Monitorizarea activității, racordarea la necesitățile societății | RAS, APL | După necesitate |
| Elaborarea unui plan de monitorizare a rețelelor și sistemelor de apă. Verificarea periodică a presiunilor și a pierderilor de apă. Supravegherea continuă a sistemului de transport al apei. | Evitarea deranjamentelor și a soluționării într-un timp cât mai restrâns a avarierilor produse pe rețelele de alimentare cu apă și canalizare. | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Tabelul 75. Planul de recomandări pentru serviciile de salubritate

| Recomandări | Impact | responsabil | termen |
|--|--|-------------|--|
| <p>Depozitarea deșeurilor sortate în cantități mari și ulterior comercializarea acestora. Se recomandă contactarea și comercializarea directă către întreprinderile care prelucrează aceste deșeuri (Tabelul 76. Întreprinderi care dispun de autorizații pentru desfășurarea activităților de gestionare a deșeurilor).</p> <p>Sortarea și comercializarea deșeurilor pe următoarele componente: Metale – de aluminiu din dozele de bere, oțelul din ambalaje alimentare și sprayuri; Polietilena de înaltă densitate (engleză High-density polyethylene - HDPE) și ambalajele de polietilentereftalat (engleză Polyethylene terephthalate -PET); Sticlele și borcanele; Hârtia din ziare și reviste, cartonul din ambalaje; Mase plastice ca policlorura de vinil (engleză Polyvinyl chloride - PVC), polietilena de joasă densitate (engleză Low-density polyethylene - LDPE), polipropilena (PP) și polistirenul (PS), deși acestea nu sunt colectate în mod curent. Aici se recomandă și realizarea de</p> | <p>Obținerea veniturilor din comercializarea deșeurilor reciclabile. Creșterea profitabilității RAS.</p> | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |

| | | | |
|--|---|-----|--|
| ghiduri practice privind colectarea selectivă a deșeurilor. | | | |
| Introducerea registriului de evidență a deșeurilor colectate, comercializate și evacuate, stabilirea indicelui de generare a deșeurilor pe cap de locuitor. | Stabilirea ratei de generare zilnică a deșeurilor per cap de locuitor, cât și evaluarea performanțelor de colectare selectivă a deșeurilor. | RAS | 1 lună |
| Efectuarea analizei compoziției morfologice a deșeurilor generate. | Eficientizarea sistemului de management al deșeurilor, argumentare acțiunilor planificate. | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |
| Extinderea serviciului de colectare a deșeurilor în cele 7 localități din vecinătate. | Eficientizarea sistemului de management al deșeurilor, creșterea veniturilor. | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |
| Lichidarea gunoiștilor ilegale prin recultivarea terenurilor și evacuarea deșeurilor în caz de necesitate. | Monitorizarea și controlul activității. | RAS | Pe parcursul implementării proiectului |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

În tabelul de mai jos este prezentată lista întreprinderilor care dispun de autorizații pentru desfășurarea activităților de gestionare a deșeurilor, la care ar putea apela întreprinderea municipală prin comercializarea deșeurilor la aceste întreprinderi:

Tabelul 76. Întreprinderi care dispun de autorizații pentru desfășurarea activităților de gestionare a deșeurilor

| N | Denumirea întreprinderii | Genul de activitate a întreprinderii |
|---|---|--|
| 1 | Firma Comercială și de Producere „ABC” SRL, mun. Chișinău, str. Pădurii, nr.19, tel: 50-20-51, 53-39-96 | Autorizația pentru desfășurarea activității în domeniul colectării și prelucrării deșeurilor din masă plastică |
| 2 | S.A. „Reparații Auto”, r-l Orhei, s. Peresecina, str. M. Eminescu, 15 tel.: 0235-47-540 | Autorizația pentru desfășurarea activității de colectare a deșeurilor de polimeri pe teritoriul Republicii Moldova din masă plastică |
| 3 | Cooperativa „Polivtor” mun. Bălți, str. Coroban, 2a Tel: 031 37-7-11 | Autorizație pentru efectuarea activităților în domeniul gestionării deșeurilor din polietilenă |
| 4 | UISPAC” SRL. MD-2075, mun. Chișinău, str. N. Milescu Spătarul, 75 tel/fax 350175 | Autorizație pentru efectuarea activităților în domeniul colectării deșeurilor de masă plastică |
| 5 | Î.I „Roșca și C” str. Mitropolitul Dosoftei, 13 mun. Bălți, tel.: 0231 3 58 55 | Autorizație pentru efectuarea activităților în domeniul gestionării deșeurilor, inclusiv colectare, prelucrare a deșeurilor din masă plastică. |

| | | |
|---|---|--|
| 6 | S.A. „Liga-2”, mun. Chișinău, str. V. Micle, 2b, tel/fax 27-67-29 | Autorizație pentru efectuarea activităților în domeniul gestionării deșeurilor, inclusiv colectare, comercializarea deșeurilor din maculatură. |
| 7 | S.R.L. „Total-Reciclare”. mun Chișinău, str. Alba Iulia, 75, tel.: 48.95.00 | Autorizație privind colectarea, prelucrarea deșeurilor din maculatură și carton din mun. Chișinău. |
| 8 | S.C. „Junicard-Com” S.R.L., mun. Bălți, str. Crîlov 24; tel.: 0231-934-37 | Autorizația privind achiziția și prelucrarea deșeurilor nemetalice (hârtie și carton, PE, PP; PVC, PET și deșeuri agricole) |

8.5. Funcțiunea financiară

Tabelul 77. Planul de recomandări pentru funcțiunea financiară

| COMPARTIMENT | RECOMANDĂRI | IMPACT | RESPONSABILI | TERMEN |
|---------------------------------------|---|---|--|---|
| Analiza rapoartelor financiare | Excluderea imobilelor clădirilor: căminele de pe strada 31 august și casele de locuit de pe strada Jucova din activul bilanțier și trecerea acestora la bilanțul primăriei | Eficientizarea procesului de gestiune a activității financiare a întreprinderii. Posibilitatea sporită de dezvoltare a serviciului de salubritate ca o unitate separată de business a întreprinderii profitabilă. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | Pînă la lansarea proiectului de extindere a managementului deșeurilor |
| | Includerea în bilanțul întreprinderii a valorii platformelor construite (27+4) și a celor 3 ECO căsuțe | Eficientizarea procesului de vânzare, ridicarea calității serviciilor datorită evaluării necesităților clienților. | RAS, managerul șef și personalul care va fi încadrat ulterior în resurse umane | 1 lună |
| | Reflectarea veniturilor din serviciile de salubritate prestate primăriei la venituri din vânzări | Eficientizarea evidenței financiare a veniturilor și posibilitatea evidenței veniturilor pe tipuri de activități desfășurate. Majorarea venitului din vânzări cu peste 250 mii lei anual | Contabilul - șef | Începând cu 01 aprilie 2011 sau cu rectificarea rezultatelor de la 01.01.2011 |
| | Reflectarea cheltuielilor ce țin de serviciile de salubritate acordate primăriei la costul vânzărilor și a celorlalte cheltuieli pe sub-conturi specifice corelate cu serviciile respective | Eficientizarea evidenței financiare a cheltuielilor și posibilitatea determinării costurilor pe fiecare activitate în parte | Contabilul - Șef | Începând cu 01 aprilie 2011 sau cu rectificarea rezultatelor de la 01.01.2011 |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | Calcularea uzurii mijloacelor fixe utilizate | Majorarea cheltuielilor cu peste 200 mii lei anual. Determinarea corectă a costurilor și oferirea posibilității de dezvoltare a întreprinderii | Contabilul șef | Odată cu evaluarea tuturor mijloacelor fixe și determinării corecte a valorii lor |
| | Evidența încasărilor în conformitate cu încasările real efectuate și rezultatelor financiare la momentul prestării acestora | O evidență corectă va determina și calcularea corectă a costurilor | Contabilul - șef | Începând cu 01 aprilie 2011 sau cu rectificarea rezultatelor de la 01.01.2011 |
| | Includerea evidenței veniturilor generate din activitatea de sortare a DMS pe domeniu separat | Se vor majora vânzările anuale cu cel puțin cca. 45 mii lei anual în aceleași condiții de activitate | Contabilul - șef, managerul șef | Începând cu 01 aprilie 2011 sau cu rectificarea rezultatelor de la 01.01.2011 |
| | Contabilizarea consumurilor de energie de la stațiile de epurare | Calcularea unor costurilor unitare reale va permite o gestiune corectă a stocurilor. Majorarea cheltuielilor aferente serviciilor de canalizare cu cca. 108 mii lei anual | Managerul Șef, Contabilul Șef | Începând cu 01 aprilie 2011 sau cu rectificarea rezultatelor de la 01.01.2011 |
| | Includerea la cheltuieli a salariilor muncitorilor din serviciul salubritate (19 lucrători) ,iar la venituri financiare - a mijloacelor bănești obținute de la primărie și ANOFM | Un sistem al cheltuielilor mai bine pus la punct și dezvoltarea unei culturi organizatorice. Majorarea încasărilor și plăților respective cu 342 mii lei anual | Managerul șef, Contabilul Șef, Primăria | Începând cu 01 iunie 2011 |
| | Includerea la cheltuieli a salariilor muncitorilor din serviciul salubritate (14 noi lucrători din proiect) și la venituri financiare a mijloacelor bănești obținute de la primărie și ANOFM | Un sistem al cheltuielilor mai bine pus la punct și dezvoltarea unei culturi organizatorice. Majorarea încasărilor și plăților respective cu 252 mii lei anual | Managerul șef, Contabilul Șef, Primăria | Din prima lună după demararea proiectului |
| Proгноza activității în baza proiectului | Ajustarea prețurilor serviciilor de alimentare cu apă la nivelul mediu de 19,05 lei/m ³ . Ajustarea ar trebui de făcut minimum 2 etape. | Ajustarea tarifelor oferă posibilitatea evidenței corecte a costurilor și posibilități de dezvoltare și înnoire a rețelelor de alimentare cu apă. Se vor majora vânzările de peste 3 ori, sau cu 600 mii lei anual | Managerul șef, Primăria, Consiliul Raional | Prima ajustare - 01.07.2011, a doua ajustare 01.01.2012 |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Ajustarea prețurilor serviciilor de canalizare la nivelul de 10,73 lei/utilizator. Ajustarea se poate de efectuat într-o singură etapă. | Ajustarea tarifelor oferă posibilitatea evidenței corecte a costurilor și posibilități de dezvoltare și înnoire a rețelelor de alimentare cu apă. Se vor majora vânzările de peste 2 ori, sau cu 120 mii lei anual | Managerul șef, Primăria, Consiliul Raional | Ajustare de la 01.07.2011, |
| Ajustarea prețurilor serviciilor de salubritate în or. Șoldănești la nivelurile indicate în paragraful 6.10.1. | Ajustarea tarifelor oferă posibilitatea evidenței corecte a costurilor și posibilități de dezvoltare și înnoire a rețelelor de alimentare cu apă. Se vor majora vânzările de cca. 2 ori, sau cu peste 250 mii lei anual | Managerul șef, Primăria, Consiliul Raional | Prima ajustare - 01.07.2011, a doua ajustare 01.01.2012 |
| Stabilirea prețurilor serviciilor de salubritate la nivelurile indicate în paragraful 6.10.1. | Ajustarea tarifelor oferă posibilitatea evidenței corecte a costurilor și posibilități de dezvoltare și înnoire a rețelelor de alimentare cu apă. Se vor majora vânzările de peste 2 ori, sau cu 120 mii lei anual | Managerul șef, Primăria, Consiliul Raional | Din prima lună după demararea proiectului |

Sursa: elaborat de compania „ProConsulting”

Notă la recomandările pentru funcțiunea financiară: în cadrul proiectului s-a analizat posibilitatea de colaborarea RAS în format de parteneriat public privat (transmiterea serviciilor de salubritate unei companii comerciale), însă, această formă de organizare la etapa actuală nu este optimă. Din moment ce întreprinderea comercială este axată pe obținere de profit, aceasta s-a orienta strict pe serviciile de salubritate, fapt care va condiționa pentru RAS existența unor domenii mai puțin profitabile decât activitatea dată în gestiune și, respectiv, o reducere a veniturilor totale pentru RAS. Totodată, există riscul prin care acest agent economic să devină monopolist pe piața respectivă, stabilind prețuri aleatorii.

9. IMPACT SOCIO-ECONOMIC ȘI DE MEDIU A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR ASUPRA REGIUNII

În rezultatul implementării recomandărilor expuse în capitolul precedent, se consideră a fi iminente următoarele **efecte benefice asupra raionului**, după cum urmează:

- ✓ **sporirea încrederii populației din regiune** în determinarea corectă a tarifelor pentru apă și canalizare precum și pentru serviciile de salubritate;
- ✓ **soluționarea problemelor legate de mediu** (modificări de peisaj și disconfort vizual, poluarea aerului, poluarea apelor de suprafață, modificări a fertilității solului, și nu în ultimul timp evitarea poluării râului Ciorna) datorită gestionării eficiente a activității serviciului de salubritate, respectării procesului de evacuare calificată a deșeurilor menajere și apariției contractelor de evacuare a deșeurilor, precum și extinderii serviciilor date în cele 7 raioane;
- ✓ **reducerea șomajului din regiune** (extinderea activității de salubritate va avea impact direct. Inițial aceasta va antrena în câmpul muncii aproximativ 16 persoane, care vor fi achitate din contul Primăriilor locale și ANOFM);
- ✓ creșterea **satisfacției utilizatorilor** serviciilor prestate de întreprindere;
- ✓ îmbunătățirea profesionalismului conducerii și a angajaților întreprinderii va avea efect direct asupra **sensibilizării populației** cu privire la colectarea selectivă a deșeurilor reciclabile;
- ✓ **economisirea resurselor de apă** ca rezultat al acordării unei atenții sporite sectoarelor în care sistemele de apeducte au un grad de uzură mai mare și sunt supuse riscurilor de avariere. De asemenea, achiziționarea unui mecanism de detectare a scurgerilor va avea același efect pozitiv asupra economisirii resurselor de apă precum și satisfacerii utilizatorilor prin ne-sistarea apei către aceștia.
- ✓ **intensificarea colaborării dintre APL și RAS**, precum și **creșterea implicării APL din alte sate** în ameliorarea și ridicarea calității vieții populației;
- ✓ **îmbunătățirea sectorului agricol** prin distribuirea pe suprafețele de teren a deșeurilor agricole (de grajd) acumulate;
- ✓ **sporirea eficienței agenților economici** datorită faptului că vor fi conectați la infrastructura de utilități modernizată.

10. CONCLUZII

Studiul a permis identificarea problemelor întreprinderii în vederea gestionării serviciului de apă și canalizare și a serviciului de salubritate. Au fost generate recomandări pentru remedierea disfuncționalităților întreprinderii. Acestea sunt bazate pe analiza cauzelor acestor disfuncționalități. Totodată au fost identificate posibilități de îmbunătățire a performanțelor întreprinderii.

Analiza diagnostic a întreprinderii a permis identificarea potențialului întreprinderii pentru implementarea unor recomandări viabile la nivel managerial, operațional/tehnic, resurse umane, marketing și financiar pe termen lung. Totodată a fost elaborat planul de instruire pentru personalul RAS în vederea ridicării calificării și extinderea experienței acestuia. În acest context, s-a ținut cont de evaluarea percepției personalului RAS față de activitățile pe care le efectuează și așteptărilor față de instruire și perfecționare.

Mai mult decât atât, este pozitiv faptul, că, în urma testării fezabilității proiectului în care urmează să fie încadrată întreprinderea - „extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” – s-a constatat existența potențialului RAS de a face față cerințelor proiectului, precum și s-a identificat piața de desfacere pentru acest proiect și s-a efectuat analiza necesităților potențialilor clienți. Drept urmare, implementarea proiectului și recomandările efectuate au fost ajustate la aceste necesități.

Drept rezultat final al analizei diagnostic, s-a determinat faptul că performanțele de management ale întreprinderii și cele legate de misiunea acesteia sunt îndeplinite în limita factorilor de succes a serviciilor comunale, iar **întreprinderea dispune de potențial înalt în vederea extinderii serviciului de salubritate conform proiectului menționat**. Concluzia respectivă se bazează pe aspectele:

- *economico – financiar* (prin care s-au determinat tarifele reale pentru serviciile comunale),
- *de resurse umane* (prin care s-a elaborat recomandările activităților de instruire a personalului),
- *de piață* (atitudinea pozitivă a populației din cele 7 sate aferente apariției serviciului de salubritate demonstrează viabilitatea extinderii acestui serviciu precum și mobilizarea tuturor părților implicate în proiect),
- *impactului scontat* (efecte benefice de ordin socio-economic și de mediu în regiune).

În final, se concluzionează, că **proiectul „extinderea sistemului integrat de management a deșeurilor solide al orașului Șoldănești în 7 localități din raioanele Șoldănești și Rezina, amplasate în bazinul râului Ciorna” urmează să fie realizat de către întreprinderea municipală „Regia Apă Șoldănești”, care are capacități manageriale, de personal, dar și tehnice, și care poate face față recomandărilor și instruirilor propuse și pentru gestionarea eficientă a căreia este nevoie de achiziționarea unor mijloace tehnice specifice activității sale.**

Este important să se atenționeze, că eficiența implementării proiectului și recomandărilor poate fi obținută doar în cazul unei monitorizări regulate a activității întreprinderii de către conducerea acesteia, Primăria locală și în condițiile asigurării unei comunicări rezultative a tuturor părților implicate.

Anexa 1. Chestionar pentru estimarea pieței de desfacere a proiectului

| Loc de transportare a deșeurilor | Frecvența transportării | Cantitatea de deșeuri transportate | Mijloacele de transport | Acțiuni din partea APL | Părerile privind apariția unui astfel de serviciu | Frecvența dorită pentru colectarea deșeurilor | Costul pe care ar fi dispuși să-l achite | Modalitate comodă de colectare a deșeurilor | Numele, vârsta, localitatea |
|---|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|--|---|---|--|--|-----------------------------|
| 1 În rîpă | 1 dată /lună | 2 găleți | Forțe proprii | Nimic | Foarte bună | Gratuit | 1 dată/lună | Lăzi la poartă și transport care să le colecteze | Elena, 47 ani, Parcani |
| 2 Un loc special amenajat la marginea satului | 1 dată/an | 1 căruță | Închirierea unei căruțe | Nu prea sunt acțiuni | Foarte bună | 50 lei/an | 1 dată/3 luni | Tomberoane la capătul străzii | Valentin, 67 ani, Parcani |
| 3 La gunoiștea neautorizată 106 | 1 dată/săptămână | 1 căruță | Închirierea unei căruțe | Da, instalarea platf. pentru gunoi | Pozitiv | 30 lei/colectare | 2 ori/lună | Tomberoane sau punși la poartă | Larisa, 51 ani, Parcani |
| 4 La gunoiștea neautorizată din marginea satului | 1 dată/an | 1 remorcă de tractor | Tractorul propriu | Da, au fost instalate platforme pentru gunoi | Foarte bună | Gratuit, Primăria ar trebui să suporte cheltuielile | 1 dată/lună | Butoaie vechi în care să fie depozitate la poarta fiecăruia | Ecaterina, 46 ani, Parcani |
| 5 În grădină (lîngă casă) | 1 dată /săptămână | 2 căruțe | Căruța proprie | Nu sunt întreprinse | Foarte bună | 70 lei/lună | 1 dată/săptămână | Mașină specializată care să colecteze | Vasile, 33 ani, Lipceni |
| 6 La rîpa II (gunoiștea autorizată) | | 2 remorci | Închirierea tractorului | Nu | Bună | 50 lei/an | 1 dată/lună | Lăzi în care să fie colectate separat deșeurile | Nicolae, 46 ani, Lipceni |
| 7 Rîpa II (gunoiștea autorizată) | 1 dată /3 luni | 1 remorcă de tractor | Tractorul propriu | Da, iluminarea străzilor | Foarte bună | 30 lei/lună | 1 dată/lună | Lăzi situate la anumite distanțe prin sat | Maia, 34 ani, Lipceni |
| 8 La gunoiștea autorizată, cel animalier - pe cîmp | 1 dată/6 luni | 1 căruță | Închirierea căruței | Da | Foarte bună | Gratuit | 1 dată/lună | Nu știu | Elisaveta, 44 ani, Lipceni |
| 9 La gunoiștea autorizată | 1 dată / 3-4 luni | 1 remorcă | Închirierea tractorului | Da | Bună | Gratuit, maximal-10 lei/lună | 1 dată/lună | Nu știu | Ion, 52 ani, Lipceni |
| 10 La gunoiștea autorizată (cel animalier pe terenul agricol) | 2 ori/an | 2 saci | Transportul propriu | Nu | Foarte bună | 20-25 lei/lună | 1 dată/lună | Un tomberon mare în marginea cartierului | Natalia, 30 ani, Olișcani |
| 11 La gunoiștea neautorizată | 2 ori/an | 1 remorcă de tractor | Închirierea tractorului | Nu | Foarte bună | 10 lei / lună | Lunar | Tractor sau mașină specializată care să colecteze sacii cu gunoi | Valentina, 63 ani, Olișcani |

**ANALIZA DIAGNOSTIC a Î.M. „Regia Apă Șoldănești”
proiectul „Modernizarea serviciilor comunale în or. Șoldănești”**

| | | | | | | | | | | |
|----|--|------------------|----------------------|--|--------------------------------|--|----------------|------------------------------|--|-----------------------------|
| 12 | La marginea satului | 1 dată/an | 2 saci | Bicicleta | Nu prea | Desigur, foarte bună | 10 lei/lună | 1 dată/lună | Mașină care să colecteze pungile de la poartă | Doina, 28 ani, Olișcani |
| 13 | La gunoiștea neautorizată din afara satului | 1 dată/an | 200-300kg | Tractorul propriu | Nu | Foarte bună | 20-30 lei/lună | 2 ori/lună | Să adune deșeurile în saci și să colecteze cu mașina într-o anumită zi a lunii | Valentina, 43 ani, Olișcani |
| 14 | Colectează în curte, după care este transportat la gunoiște | 2 ori/an | 2 remorci | Închiriază tractorul | Nu | Foarte necesar | 100 lei/an | 1 dată la o lună și jumătate | Să colecteze undeva (platforme), iar de acolo să fie transportate cu mașina | Olga, 45 ani, Olișcani |
| 15 | La gunoiște (doar cel pe care nu-l poate da în foc) | 1 dată/an | 4 căruțe | Închiriază căruța | Da, a fost amenajată gunoiștea | E necesar | 200 lei/an | 1 dată/3-4 luni | Lăzi unde să se colecteze gunoiul, doar să nu fie lângă casă | Dumitru, 40 ani, Olișcani |
| 16 | Colectează în ogradă și în fiecare primăvară îl duce la gunoiște | 1 dată/an | 1 căruță | Căruță | Nu, se face nimic | Da, ideea e bună, însă tineretul trebuie educat. | Gratuit | 2 ori/săptămână | Lăzi într-un loc liber, de unde să poată fi luate de mașină. | Anastasia, 63 ani, Șestaci |
| 17 | La gunoiștea din marginea satului | | 2 remorci | Închirierea tractorului | Nu se prea face nimic | Foarte bună | 100 lei/an | 1 dată/lună | Să colecteze gunoiul în lăzi amplasate la anumite distanțe prin sat | Parascovia, 57ani, Șestaci |
| 18 | În marginea satului | 1 dată/săptămână | 50 kg | Mașina proprie | Nu | Foarte bună | Gratuit | 1 dată/lună | Lăzi în care să fie colectate separat deșeurile | Pavel, 38 ani, Șestaci |
| 19 | La gunoiștea din afara satului | 1 dată/lună | 2 saci | Divers: manual, tracțiune animală și tractor | Nu | Foarte bună | 150 lei/an | Măcar 4 ori/an | Un loc mare în care să se colecteze și să vină să-l ia | Ion, 21 ani, Șestaci |
| 20 | Colectează în spatele casei în butoaie vechi, după care îl transportă la gunoiștea satului | 1-2 ori/an | 1 remorcă de tractor | Închirierea tractorului | Se face, dar nu se păstrează | O idee minunată | 100 lei/an | Lunar | Să se strângă în lăzi înafara localității ca să nu fie miros urât pe la porți | Grigore, 42 ani, Șipca |

**ANALIZA DIAGNOSTICĂ a Î.M. „Regia Apă Șoldănești”
proiectul „Modernizarea serviciilor comunale în or. Șoldănești”**

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------------------|---|----------------|-----------------------|--|------------------------------|
| 21 | În dealul satului | 2 ori/an | 1 căruță | Închirierea căruței | Da, dar nu este respectată curățenia | Foarte și foarte binevenită | 30 lei/lună | 2 ori/lună | Să nu fie puse lăzi în centrul localității | Evelina, 32 ani, Șipca |
| 22 | La gunoiștea satului (marginea satului) | 1 dată/an (primăvara) | 1 remorcă | Închirierea tractorului | Nu | Foarte bună | 10 lei/lună | 2-3 ori/săptămână | Să plaseze lăzi la capătul cartierului | Elisaveta, 53 ani, Șipca |
| 23 | La gunoiște (Malul Roșu) | 10 ori/an | 5 căruțe/an | Închirierea căruței | Da | Foarte binevenită | Gratuit | 1 dată/lună | Să plaseze tomberoane la marginea satului | Agafia, 62 ani, Șipca |
| 24 | La fermă, locul unde tot satul duce gunoiul | 1 dată/lună | 1 căruță | Închirierea căruței | Nu | Ar fi mult mai bine să ducă fiecare deșeurile într-un loc special | Gratuit | Cel puțin 1 dată/lună | De amplasat câte 1-2 lăzi/cartier | Maria, 48 ani, Mihuleni |
| 25 | La rîpă, înafara satului | 2 ori/an | 2 remorci | Închirierea tractorului | Da | Da, foarte bună | 10-20 lei/lună | 1-2 ori/lună | Nu știu | Constantin, 56 ani, Mihuleni |
| 26 | La gunoiștea neautorizată din afara satului | 2-3 ori/lună | 2 coșuri | Forțele proprii | Nu | Ar fi foarte bine să mai facă ceva pentru localitate | 10 lei/lună | 1 dată/3 luni | Să fie puse lăzi la sfîrșitul cartierului | Vasile, 51 ani, Mihuleni |
| 27 | În rîpă | 1 dată la jumătate de an | 1 căruță | Închirierea căruței | Nu prea | Ar fi de dorit | 50 de lei/lună | 1 dată/lună | Să fie colectat gunoiul în pungi și să fie colectate cu mașina | Eftimie, 69 ani, Mihuleni |
| 28 | La marginea satului | 2 ori/an | 1 remorcă | Închirierea tractorului | Da | Foarte bună | 10 lei/lună | 2 ori/lună | Platforme pentru lăzi de gunoi la distanțe fixe | Maria, 48 ani, Glijeni |
| 29 | La gunoiștea neautorizată din afara localității | 1 dată în an | 2 remorci | Tractor propriu | Da, dar puțin | E binevenită o astfel de idee | 150 lei/an | lunar | Nu știu | Petru, 56 ani, Glijeni |
| 30 | La gunoiștea dinafara localității | 1 dată/lună | 2-3 saci | Manual | Da, câte ceva | Foarte bună | Gratuit | 1-2 ori/lună | Nu știu | Tudor, 35 ani, Glijeni |

Anexa 2. Chestionar al nivelului de satisfacție a clienților RAS

CHESTIONAR

În vederea cuantificării nivelului de satisfacție a clienților Î.M. „Regia-Apă-Șoldănești” privind serviciile de alimentare cu apă și de canalizare, precum și colectarea deșeurilor, va rugăm să răspundeți la întrebările din chestionarul alăturat.

Vă mulțumim!

1. Sunteți mulțumit/ă de calitatea serviciilor:
 - de alimentare cu apă
 - de canalizare
 - de colectarea deșeurilor

2. Sunteți mulțumit/ă de ritmul de modernizare a infrastructurii:
 - de apă
 - canalizare
 - colectare a deșeurilor din localitatea dvs?

3. Sunteți mulțumit/ă de tarifele utilizate de Î.M. „Regie-Apă-Șoldănești” la:
 - apă
 - canalizare
 - colectare a deșeurilor

4. Sunteți mulțumit/ă de includerea celor 3(trei) servicii în factura emisă de Î.M. „Regie-Apă-Șoldănești”?

5. În general, sunteți mulțumit de felul în care sunt soluționate problemele ce apar în sfera de servicii ce sunt prestate de Î.M. „Regie-Apă-Șoldănești”?

6. Sunteți mulțumit/ă de promptitudinea cu care Î.M. „Regie-Apă-Șoldănești” răspunde solicitărilor dvs?

PREÎNTÂMPINARE

ÎM”Regia-Apă-Șoldănești” vă preîntâmpină pe d-stră _____
str. _____ din data de 08.02.2011 sînteți deconectat de la traseul
de apă potabilă în legătură cu neachitarea serviciilor pentru reconectare ve-ți
achita taxa de 180,00 lei.

Data _____
Controlor _____

Abonatul _____

ÎM”Regia-Apă-Șoldănești”

Întărit:
Manag.Șef. S.P.Focșa.

PREÎNTÂMPINARE

ÎM”Regia-Apă-Șoldănești” vă preîntâmpină pe d-stră _____
str. _____ din data de 08.02.2011 sînteți deconectat de la traseul
de apă potabilă în legătură cu neachitarea serviciilor pentru reconectare ve-ți
achita taxa de 180,00 lei.

Data _____
Controlor _____

Abonatul _____

Anexa 4. Funcționarea stațiilor de epurare

Funcționarea stațiilor de epurare, r-l Șoldănești
 media pentru anul 2010

Tab 5

| Nr | Localitatea, raionul apartenența | Capacitatea mii m ³ /zi | | Volum ape uzate evacuate mii m ³ | | | Concentrația de poluanți: intrare / ieșire / CMA (g / m ³) | | | | | | | | | | | | | Curs receptor | Secțiunea | | |
|----|----------------------------------|------------------------------------|----------|---|------------------------------------|-------|--|-------|-------------|-------|------------------|-------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------|--------|--------------------|----------|---------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | De proiect | De facto | Total | incl. epurate | | fără epurare | MS | Mine raliza | CCO | CBO ₅ | CL | NH ₄ ⁺ | NO ₂ ⁻ | NO ₃ ⁻ | SO ₄ | Fe tot | O ₂ diz | Gră-simi | | amonte | aval | |
| | | | | | sufici | insuf | | | | | | | | | | | | | | | g / m ³ | | |
| | | | | | <i>I.M. Regia - Apa Șoldănești</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SEB "TOPAS" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Intrare | | 0,36 | 130 | | 130 | | 131,5 | | 315,9 | 148,8 | | 55,3 | | | | | | | | r. Ciorna | | |
| | evacuare | | | | | | | 58,7 | 1410 | 183,3 | 74,8 | 133,5 | 31,1 | 0,544 | 18,82 | 337 | | 6,2 | | | | 28,5 / 18,8 | 28,0 / 21,6 |
| | CMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SEB "TOPAS" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Intrare | | | | | | | 142 | | 239,8 | 155,3 | | 74 | | | | | | | | | | |
| | evacuare | | | | | | | 11,0 | 1214 | 32 | 10,5 | 71,3 | 3,95 | 0,223 | 27,8 | 210 | | | | | | | |
| | CMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SEB "TOPAS" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Intrare | | | | | | | 122 | | 319,7 | 220,9 | | 38,5 | | | | | | | | | | |
| | evacuare | | | | | | | 28,5 | 1325 | 139,9 | 81,7 | 50,7 | 21,04 | 0,325 | 33,7 | 231 | | | | | | | |
| | CMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SEB "TOPAS" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Intrare | | | | | | | 210 | | 379,6 | 241,2 | | 82,3 | | | | | | | | | | |
| | evacuare | | | | | | | 33 | 1223 | 179,8 | 108,7 | 74,8 | 40,6 | 0,105 | 29,5 | 245 | | | | | | | |
| | CMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Calitatea apelor de suprafață, media anul 2010

| Nr | nr secțiuni | Denumirea obiectului și secțiunea de prelevare | pH | CCO Mg/l | CBO ₅ Mg/l | O ₂ mg/l | MS | Rezid fix | NH ₄ ⁺ | NO ₂ ⁻ | NO ₃ ⁻ | PO ₄ ³⁻ | SO ₄ ²⁻ | Cl ⁻ | Detergenți | Pro. Pct. | Duritatea |
|----|-------------|--|----|----------|-----------------------|---------------------|------|-----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------|-----------|-----------|
| | | r Ciorna | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | amont de SE Șoldănești | | 40,0 | 18,8 | | 28,5 | 1423 | 0,8 | 0,122 | 16,7 | | 301 | 33,7 | | | 8,1 |
| | 2 | aval de SE Șoldănești | | 80,0 | 21,6 | | 28,0 | 1420,5 | 4,3 | 0,193 | 23,1 | | 293 | 57,8 | | | 8,2 |

Ex: A. Prisăcaru



Șef CIE al AE Băiți

[Signature]

E. Scurtu

MINISTERUL MEDIULUI AL REPUBLICII MOLDOVA
 INSPECTORATUL ECOLOGIC DE STAT
 AGENȚIA ECOLOGICĂ BĂLȚI

MD 3110 Republica Moldova mun. Bălți, str. B. Glavan-5 tel. 3-30-92; 3-33-87

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| Formular | | |
| Centrul investigații ecologice | Act de colectare a probelor de apă Nr. <u>85</u> | Cod F/AP-5.7 Ediția 1, din 08.06.09 Pag. 1/1 |

Localitatea or. Șoldănești

Denumirea obiectului Regia Apă - Șoldănești

Locul prelevării Deversarea din canal: zăvod obștințesc nr. 140

2. Cioznă amant SKB nr. 141

Yutnape / Sifnul veselei / No probei / probe nr. 142

Evociaze / Sifnul veselei / No probei / probe nr. 143

2. Cioznă arel SKB Topaz / Sifnul veselei / No probei / probe nr. 144

Comanda de analiză pe determinat continutul pH, ClO₂, NH₄⁺, NO₂⁻, NO₃⁻, Ce, U.S. zăd. fix

Caracterul probei pe o sursă dată

Volumul probei 5 x 3 l borekno do pollet

Modul de conservare foxă conservazp.

Condițiile de colectare a probei Temperatura aerului

Anormalități sau abateri
de la condițiile normale nu sunt

Volumul apelor reziduale 100 m³ / zi

Data și ora colectării 2.06.10.

DN aplicat la prelevare (indicativul) apă 01.01.05

Reprezentantul Agenției (IES)

Responsabilul de prelevare a probelor A. Pivacovici

Reprezentantul întreprinderii ref. S. Focșa
funcția, numele, prenumele.

Primate în laborator „2” 06.10 Șeful CIE

Observații nu sunt

Comunicările clientului nu sunt

începutul încercărilor 2.06.10 terminarea încercărilor 07.06.10

| | | | |
|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| data <u>2.06.10</u> | început <u>2</u> | verificat <u>Șeful</u> | Numărul de pagini 1/1 |
|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|

INSPECTORATUL ECOLOGIC DE STAT
AGENȚIA ECOLOGICĂ BĂLT

Formular

| | | |
|---|---|--|
| Centrul investigații ecologice al AE Bălți | Buletin de încercări № 85 din 09.06.2010 | Cod F/BI - 5.10 Ediția Data 08.06.09 |
|---|---|--|

mun. Bălți, str. B. Clavan-5
tel- fax 3-30-92; tel. 3-33-87

1. Solicitantul: IES, Inspecția Ecologică Șoldănești
2. Locul prelevării: „Regia Apă Șoldănești”
3. Data prelevării: 02.06.2010, conform actului de prelevare nr. 85
4. Prezentate în Lf: 02.06.2010, începutul încercărilor 02.06.2010, finisarea 07.06.10
5. Tema: Calitatea apelor.
6. DN la corespundere: Autorizația de mediu

| Nr. Parametri controlați | Indicativul DN pentru metoda de încercare | CMA | Rezultatele încercărilor | | | | |
|--|--|-------|--|---|--------------------------------------|--|--|
| | | | Deversa re din sistema de canaliz. Proba 140 | r. Cioma am. SEB „Topaz” Proba 141 | Intrare la SEB Proba 142 | La Evacuare de la SEB Proba 143 | r. Cioma ape deversare SEB „Topaz” Proba 144 |
| Substan. suspendate, mg/dm ³ | Apa 02.08.05 | 5,0 | 149 | 28,5 | 134 | 30 | 28 |
| Reziduu uscat, mg/dm ³ | Apa 02.09.05 | 1000 | - | 1423 | - | 1501 | 1420 |
| CCO, mg/dm ³ | Apa 02.02.05 | - | 410 | 40 | 400 | 184 | 80 |
| (CBO ₅), mg/dm ³ | Apa 02.01.05 | 2,3 | 229,6 | 18,8 | 186,8 | 37,5 | 21,6 |
| Cloruri (Cl), mg/dm ³ | Apa 02.14.05 | 300 | 146 | 33,7 | - | 115,2 | 57,8 |
| Amoniu (NH ₄ ⁺), mg/dm ³ | Apa 02.03.05 | 0,5 | 74,7 | 0,8 | 77,6 | 28,6 | 4,3 |
| Nitriți (NO ₂ ⁻), mg/dm ³ | Apa 02.05.05 | 0,08 | - | 0,122 | - | 0,261 | 0,193 |
| Nitrați (NO ₃ ⁻), mg/dm ³ | Apa 02.04.05 | 40 | - | 16,7 | - | 23,1 | 23,1 |
| Sulfati (SO ₄ ²⁻), mg/dm ³ | Apa 02.31.05 | 100 | - | 301 | - | - | 203 |
| Duritatea totală, mg-ecv/dm ³ | Apa 02.16.05 | - | - | 8,1 | - | - | 8,2 |
| Oxigenul dizolv., mg/dm ³ | Apa 02.06.05 | 4 - 6 | - | - | - | 6,2 | - |

Încercările fizico-chimice s-au efectuat conform metodicilor în vigoare, în condițiile de mediu conform cerințelor DN, cu utilizarea utilajului și mijloacelor de măsurări atestate și verificate de CSM.

Constatări: La SEB de tip „Topaz” capacitatea de reținere a suspensiilor este 77,6 %, CBO₅ - 76,9 %, și a ionilor de amoniu de 63,1%. Probele prelevate din r. Cioma, receptorul apelor uzate, indică o majorare a concentrațiilor de noxe în aval contra amonte. CCO se majorează de la 40 la 80 Mg/L, CBO₅ de la 18,8 la 21,6 mg/L, ionii de amoniu de la 0,8 la 4,3 mg/L, nitriții de la 0,122 la 0,193 mg/L. Proba 140 prezintă concentrația de noxe deversate în mediu cu apele reziduale neepurate.



Șef CIE
Șef serviciu apa

E. Scurtu
E. Scurtu
A. Prisăcaru

Nota: Raportul se referă numai la mostrele supuse încercărilor.
Raportul nu poate fi copiat sau parțial retipărit fără permisiunea CIE.
Copia raportului de încercări este nevalabilă fără semnătura și stampila vie a CIE al AE Bălți

| | | |
|----------|-----------|----------------------|
| Intocmit | verificat | Nr. de pagini 1/1 |
|----------|-----------|----------------------|

Anexa 7. Contract de furnizare a apei potabile la consumatori casnici

CONTRACT
de furnizare a apei potabile la consumatorii casnici

nr. _____ din " ____ " _____ 2011

Partile contractante

“Vinzatorul”, reprezentat legal prin I.M. “Regia-Apa-Șoldănești” cu sediul în, or.Soldanesti str.Păcii-29/A, denumit în continuare “Furnizor” și cumpărătorul

(numele, prenumele, patronimicul)
având buletinul de identitate (pasaport) seria _____, nr _____
eliberat la data de _____, de către _____, domiciliat
în _____, str _____, nr. _____, bl. _____, sc. _____, et. _____,
ap. _____, telefon _____, denumit în continuare “Consumator”, au încheiat prezentul contract.

având actul de proprietate nr. _____, contractul
de închiriere nr _____, (alte acte prevăzute de lege) _____
Aviz de racordare nr. _____, din _____, emis de IM “Regia-Apa-Șoldănești”

Dosar tehnic nr. _____
Numarul de locatari _____
Aparatul de evidenta a consumului de apa potabila tip _____, nr. _____, proprietate a _____,
unitati _____, datele initiale ale aparatului de evidenta _____
Data ultimei verificari metrologice _____, termenul valabilitatii _____
Punctul de delimitare a proprietatii consumatorului fata de rețeaua de distribuție se stabilește

Obiectul contractului

Art. 1 Obiectul contractului este furnizare a apei potabile la locul de consum și reglementarea relațiilor dintre furnizor și consumator privind condițiile de furnizare și consum, facturarea și plata pentru volumele de apă potabilă consumate.
Art. 2 Utilizarea apei potabile se va face în scopuri menajere, cu utilizarea aparatelor specificate în prezentul contract.

Obligațiile și drepturile furnizorului

Art. 3 Furnizorul are următoarele obligații și drepturi:
a) să înceapă furnizarea cu apă potabilă în termen de două zile lucrătoare de la data semnării prezentului contract și să furnizeze consumatorului apă potabilă la calitatea corespunzătoare standardului GOST (STAS) – 2874-82;
b) să asigure în punctul de delimitare livrarea cu apă potabilă conform graficului stabilit și la presiunea stabilită de normele tehnice în vigoare;
c) să instiinteze lunar consumatorul până la data de 5, prin avizul de plată despre volumul de apă potabilă consumat,
d) să prevină consumatorul, cu cel puțin trei zile lucrătoare înainte, despre întreruperile programate pentru efectuarea lucrărilor planificate de profilaxie și reparație în rețeaua de apă potabilă.
e) să aibă acces la aparatele de evidență, indiferent de locul amplasării lor;
f) să aplice prevederile legislației și să recalculeze volumul de apă potabilă consumat, în cazurile în care se constată consum fraudulos din partea consumatorului;
g) să aplice consumatorului penalitate pentru fiecare zi de întârziere plății, conform legislației.

Drepturile și obligațiile consumatorului

Art. 4 Consumatorul are următoarele drepturi și obligații:
a) să consume apă potabilă în conformitate cu prevederile prezentului contract;
b) să solicite furnizorului compensarea prejudiciilor (materiale și morale) aduse consumatorului în rezultatul încălcării prevederilor prezentului contract sau ale legislației în vigoare;
c) să nu modifice instalațiile de utilizare și încăperile unde ele sunt amplasate fără acordul furnizorului (distribuitorului);
d) să nu permită altor persoane racordarea la rețeaua și instalațiile sale de utilizare a apei;
e) în cazul lipsei contorului, să informeze în scris furnizorul (distribuitorul), în termen de trei zile lucrătoare, despre modificarea schimbării numărului de locatari, obținerea/pierderea dreptului la înlesniri și alte circumstanțe care influențează consumul de apă potabilă și modul de achitare. Recalcularea plății pentru apă consumată se va efectua din momentul survenirii modificărilor menționate.

Răspunderea contractuală

Art. 5 Furnizorul poartă răspundere pentru neonorarea obligațiilor asumate față de consumator (prejudiciul material și moral) conform prevederilor prezentului contract și legislației în vigoare.

Art. 6 Consumatorul poartă răspunderea prevăzută de prezentul contract și a legislației în cazurile în care:
a) nu achită la timp plata pentru volumul de apă potabilă consumată
(art. 12);
c) se constată consum fraudulos (art. 3, litera j)).

Prevederi specifice

Art. 7 Partile convin prin bunăvoință la următoarele prevederi specifice:

Art. 8 În cazul modificării de către consumator a datelor generale, indicate în contract (în lipsa contorului la consumator) plata se calculează de la data înștiințării în scris a furnizorului.

Art. 9 Furnizorul (distribuitorul) este responsabil de instalarea, deservirea și verificarea periodică a contorului de apă potabilă la consumator. Cheltuielile pentru aceste lucrări sunt suportate de către proprietarul contorului.

Art. 10 Neachitarea de către consumator a plății în termenul indicat în factura plus zece zile calendaristice va avea următoarele consecințe:

- a) furnizorul îl avertizează în scris pe consumator despre sistarea alimentării cu apă potabilă pentru neachitarea la timp;
- b) dacă în termen de cinci zile lucrătoare, după primirea avertizării, consumatorul nu achită plata, furnizorul este în drept să sisteze temporar alimentarea cu apă prin cel mai apropiat robinet de la punctul de delimitare;
- c) dacă în următoarele șapte zile lucrătoare după sistare, consumatorul nu achită plata, va urma deconectarea de la rețea și rezilierea contractului cu consecințele indicate în art. 13. În caz că consumatorul achită plata în termenul stabilit de șapte zile lucrătoare, furnizorul va restabili alimentarea cu apă potabilă a acestuia în termen de trei zile lucrătoare de la data sesizării în scris a furnizorului de către consumator.

Art. 11 În cazul deconectării consumatorului din motivele stipulate în art. 3, litera k), art. 6, litera c) și art. 12, litera c) racordarea, din nou la rețeaua de apă, se va efectua numai după ce consumatorul va înlătura încălcarile depistate, va achita complet datoriile și va plăti pentru reconectare.

Art. 12 Furnizorul și consumatorul nu poartă răspundere pentru obligațiunile asumate dacă acest fapt este rezultatul unor circumstanțe de forță majoră.

Modificarea contractului

Art. 13 Orice modificare sau completare a prezentului contract este valabilă numai dacă se face în scris și este semnată de ambele părți.

Rezilierea contractului

Art. 14 Contractul este întocmit în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte. Din momentul încheierii prezentului contract, contractul încheiat anterior pentru același loc de consum, este considerat reziliat.

Art. 15 Rezilierea prezentului contract are drept consecință sistarea alimentării cu apă potabilă, prin cel mai apropiat robinet de la punctul de delimitare, până la încheierea unui nou contract.

Art. 16 Prezentul contract se consideră reziliat în cazurile: desființării contractului de chirie al consumatorului înstrăinării sau demolării imobilului; decesului consumatorului.

Art. 17 Rezilierea contractului poate avea loc: la cererea consumatorului; de către furnizor în cazurile prevăzute în prezentul contract; sau prin hotărârea instanței de judecată.

Reglementarea diferendelor

Art. 18 Dacă diferendele nu pot fi soluționate pe cale amiabilă de către părți, ele urmează a fi examinate de către organele competente.

Durata contractului

Art. 19 Contractul se consideră reîncheiat pentru aceeași perioadă și în aceleași condiții, dacă nici una din părți nu a cerut rezilierea lui cu o lună înainte de expirarea termenului prevăzut în acest contract.

Furnizor

Consumator

ÎM”Regia-Apa-Șoldănești”
Str.Pacii –29A
Tel:0/272/ 2-54-62

Mag.Șef. S.P.Focșa

/semnătura/

/semnătura/

Anexa 8. Contract de pentru prestarea servicii comunale, pers. fizice

CONTRACT nr. _____

Pentru prestarea serviciilor comunale.

“ _____ ” _____ 2010 or.Șoldănești

ÎM „Regia-Apă-Șoldănești” cu sediul or.Șoldănești str.Păcii-29/A,tel.2.54.62
în persoană d-na S.P.Focșa mag.șef pe de o parte,și _____

(numele,pronumele)

avînd buletinul de identitate (pasport)

Nr. _____,elibirat la data de

“ _____ ” _____ de către _____ domiciliat în

_____ str. _____,apart. _____ tel. _____

pe de altă parte,au încheiat prezentul contract.

1.Obiectul contractului

1.Prezentul contract reglementează relațiile dintre “Consumatori” și “Furnizor” în procesul de prestare a serviciilor de evacuare a deșeurilor menajere,prestarea serviciilor de canalizare.

2.Obligațiunile “Furnizorului”

1.”Furnizorul” este obligat să evacueze deșeurile solide în măsura necesităților și prestarea serviciilor de canalizare.

2.Să calculeze plata pentru serviciile prestate,conform tarifelor pentru numărul de persoane în lună _____

3.Obligațiunile “Consumatorului”.

“Consumatorul” este obligat:

1.Să achite plata pentru serviciile prestate în luna precedentă pînă la data de 20 a lunii următoare.

4.Drepturile “Furnizorului”

“Furnizorul” este în drept ca în caz de ne achitare în termen indicat a serviciilor prestate conform contractului.”Furnizorul” are dreptul de a calcula penalitate în mărime de 0,1% pentru fiecare supra termen.

4.Drepturile “Consumatorului”

“Consumatorul” este în drept:

- 1.Să beneficieze de serviciile prestate.
- 2.Să să ceară suspendarea acțiunii contractului.
- 3.În cazul lipsei îndelungate la domiciliu să-i se ofere dreptul de verificare a calculilor pentru serviciile prestate și corectare acestora în caz de înregistrare a erorilor.

5.*Condiții speciale.*

- 1.Prezentul contract este încheiat fără termen, fiind întocmit în două exemplare.
- 2.Contractul se consideră prelungit (pe încă un termen de un an) în cazul în care nici una dintre părți nu și-a declarat intenția de a-l rezilia.
- 3.Contractul intră în vigoare la data semnării.

“Furnizor”
ÎM”Regia-Apă-Șoldănești”
Mag.Șef. S.P.Focșa .

“Consumător”

Anexa 9. Contract de pentru prestarea servicii comunale, agenți economici

CONTRACT Nr.27

de prestare a serviciilor

03.01.2011

or.Șoldănești

Prezentul contract este încheiat între ÎM”Regia-Apă-Șoldănești” reprezentată legal prin manager-șef d-na S.P.Focșa în baza statutului ÎM”Regia-Apă-Șoldănești” cu sediul în or.Șoldănești, str.Păcii-29”A” denumită în continuare „EXECUTANT” și (persoană juridică) SRL”Telmadin” cu sediul în or.Șoldănești, str.Păcii-27”A” denumită în continuare „BENEFICIAR”.

I. Obiectul contractului

- 1.Obiect al contractului este prestarea serviciilor de evacuarea deșeurilor Menajere.*
- 2.Prezentul contract se consideră încheiat și intră în vigoare la data semnării lui,fiind valabil până la 31 decembrie 2011. Prezentul contract este întocmit în două exemplare avînd forță juridică egală.*

II: Obligațiile și drepturile executantului

- 1.Executantul se obligă să execute lucrări de evacuarea a deșeurilor menajere din punctul comun de colectare a deșeurilor(platformă),dacă întreprinderea nu are container sau din containerul propriu al întreprinderii.*
- 2.Evacuarea deșeurilor menajere se efectuează,conform graficului și la cererea clientului.*
- 3.Lucrările se efectuează cu mașina specială „ IVECO”.*

III. Obligațiunile și drepturile executantului

- 1.Să achite factura plată pentru prestarea serviciilor de evacuarea deșeurilor menajere cu prețul 150,00 lei pe lună pînă la data de 25 a fiecărei luni.*

IV. Clauze speciale

1. Prețurile pentru serviciile de evacuarea deșeurilor menajere sa stabilit conform deciziei al consiliului Primăriei or.Șoldănești Nr. 1/7 de la data de 29 ianuarie 2009 .
2. Contractul poate fi reziliat pînă la expirarea termeniului numai cu consemnămintul ambelor părți.
3. Beneficiarul care are contăiner arendat de la ÎM”R.A.Ș” poartă răspundere materială pentru 1 container cu prețul de 1330,00 lei, fiecare contăiner proprietate a executantului.

V. Rechezitele juridice:

„EXECUTANT”
ÎM”Regia-Apă-Șoldșnești”
c/b 2251413498144
BECOMD2X613
c/f1007606005218
str.Păcii-29”A”

„BENEFICIAR”

Manag.Șef. a Întreprinderii
S.P.Focșa _____

Anexa 10. Chestionar pentru evaluarea percepției angajaților

CHESTIONAR

pentru evaluarea necesităților angajaților

1. Care sunt motivele care vă determină să activați în cadrul acestei întreprinderi?

75% din angajații chestionați sunt de părerea că activează în cadrul Î.M. „Regia Apă Șoldănești” pentru a contribui în mod pozitiv la prosperarea și modernizarea orașului (menținerea curățeniei, aprovizionarea cu apă și racordarea agenților casnici la serviciile de canalizare). 25% din respondenți au oferit ca motive determinante alte aspecte, precum : lipsa experienței pentru a putea activa în alte companii, salariul stabil lunar și lipsa locurilor de muncă în localitate.

2. Cunoașteți care sunt atribuțiile D-voastră de serviciu?

- Da - 90%
- Nu - 0%
- Parțial - 10%
- Alt răspuns - 0%

3. Care este tipul de formare profesională care este potrivită nevoilor D-voastră?

- Formare inițială - 0%
- Specializarea - 25%
- Instruirea - 75%

4. Care sunt elementele care vă motivează să continuați activitatea în cadrul acestei întreprinderi?

- Salariul - 75%
- Formare profesională - 25%
- Satisfacție personală - 0%
- Altele - 0%

5. Se întâmplă să rămâneți peste programul normal de lucru?

- Foarte des - 50%
- Uneori - 25%
- Rareori - 25%
- Niciodată - 0%

Angajații susțin că muncesc peste program din diverse motive, printre care: lipsa unui program, volum mare de lucru, efectuarea manuală a lucrului, absența unor locatari, etc.

6. Care este procentul din timpul productive petrecut rezolvând sarcinile ce v-au fost delegate?

- 8 ore - 75%
- 6 ore - 25%

7. Ce vă ajută să fiți productivi în întreprindere și să executați sarcinile mai eficient?

- Acumulare de experiență - 75%
- Nu știu - 25%

8. Sunt înțelese sarcinile zilnice ale managerului?

- Dezacord total - 0%
- Dezacord parțial - 0%
- Indecis - 0%
- Acord parțial - 25%
- Acord total - 75%

9. Cât de satisfăcuți sunteți de munca pe care o efectuați?

- Foarte nesatisfăcut - 0%
- Oarecum satisfăcut - 0%
- Indecis - 0%
- Parțial satisfăcut - 75%
- Foarte satisfăcut - 25%

10. Dispun de suficientă informație pentru a-mi putea face treaba mai bine?

- Dezacord total - 0%
- Dezacord parțial - 0%
- Acord parțial - 100%
- Acord total - 0%

11. De ce este necesar pentru a lucra mai eficient în companie? Argumentați răspunsul.

- De a acumula mai mult venit - 50%
- De modernizarea tehnicii (computere, XEROX, FAX) - 25%
- De a motiva personalul - 25%

12. Consider că conducerea ia hotărâri corecte

- Acord total – 15%
- Acord parțial – 85%
- Dezacord parțial – 0%
- Dezacord total – 0%

13. Îmi sunt comunicate clar sarcinile și obiectivele companiei?

- Acord total – 85%
- Acord parțial – 15%
- Dezacord parțial – 0%
- Dezacord total – 0%

14. Cât de satisfăcuți sunteți de firma în care activați în comparație cu alte întreprinderi la care ați lucrat pînă la moment?

- Extrem de nesatisfăcător – 0%
- Foarte nesatisfăcut – 0%
- Nici satisfăcut, nici nesatisfăcut – 50%
- Foarte satisfăcut – 50%
- Extrem de satisfăcut – 0%

15. În cazul în care experiența D-voastră de muncă este mai negativă decît pozitivă, care credeți că sunt factorii responsabili pentru aceasta?

- Gradul meu de calificare – 25%
- Atitudinea mea față de muncă – 50%
- Performanțele mele profesionale – 0%
- Comportamentul meu la serviciu - 0%
- Atitudinea managerului întreprinderii -0%
- Colegii de muncă – 0%
- Distanța pînă la muncă – 0%
- Condițiile de muncă în care activez – 25%

16. Recomandări pentru îmbunătățirea relației între angajați și manager

La acest aspect, 75% din angajați consideră că organizarea ședințelor informative pe diverse tematici ar schimba relația dintre personal și manager, iar 25% din personal susțin că au nevoie de instruiți.



Buget

ACHIZIȚII PUBLICE

CONTRACT Nr. _____ pentru achiziționarea mărfurilor (serviciilor)

„_____” _____ 200_____

(Denumirea completă a întreprinderii, asociației, firmei, organizației)
reprezentată prin _____ denumită în continuare “Vinzător”
(Funcția, numele, prenumele)

pe de o parte, și _____
(Denumirea completă a executorului de buget)
reprezentată prin _____ denumită în continuare “Cumpărător”.
pe de altă parte, ambii denumiți în continuare “Părți”) au încheiat prezentul Contract, referitor la următoarele.

Conform _____, deciziei grupului de lucru al _____
(procedura de achiziție)
din „_____” _____ 200_____ proces-verbal Nr _____

„Vinzătorul a fost declarat învingător al procedurii pentru achiziționarea _____
Denumită în continuare Marfă (Serviciu).

- Vinzătorul își asumă obligația de a vinde și livra (presta), iar Cumpărătorul de a recepționa și achita marfa (serviciul) prevăzută în specificația din prezentul contract.
- Livrarea mărfii (prestarea serviciului) se efectuează _____
(Condiția de livrare (prestare), tipul de transport)
(se indică termenul de livrare (prestare))
- Prețul mărfii livrate (servicii prestate) conform prezentului Contract este stabilit în lei moldovenești, fiind indicat în specificația din prezentul contract.
- Suma totală a prezentului contract se stabilește în lei moldovenești și constituie _____ lei MD.
(se indică suma cu cifre și litere)
- Achitarea pentru marfa livrată (serviciul prestat) se efectuează în lei moldovenești și în termen de _____.
- Rezilierea contractului poate avea loc cu acordul comun al ambelor părți sau în mod unilateral în caz de încălcare a clauzelor contractului de către una din părți. În afara celor prevăzute, prezentul contract va înceta și în cazurile prevăzute de legislația în vigoare a Republicii Moldova.
- Orice conflict rezultat din prezentul contract, care nu va putea fi soluționat pe cale amicală între Părți, se va supune soluționării în conformitate cu legislația în vigoare a Republicii Moldova.
- Orice modificări și completări la prezentul Contract sunt valabile numai în cazul când acestea sunt făcute în scris și semnate de către Părți.
- Prezentul contract este întocmit în trei exemplare, având forța juridică egală.
- Prezentul contract se consideră încheiat și intră în vigoare la data semnării lui, fiind valabil până la _____
(se indică data)
- Întru mărturisirea celor expuse mai sus, părțile au semnat acest Contract la _____ 200_____

Rechizite juridice, poștale și plăți ale părților.

Vinzător :

Cumpărător:

Specificația mărfii (serviciului)

| Nr. | Denumirea mărfii (serviciului) | Cantitatea (unitatea de măsură) | Prețul | Suma totală | caracteristicile | | | | STAS |
|-----|--------------------------------|---------------------------------|--------|-------------|------------------|---|---|---|------|
| | | | | | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| | | | | | | | | | |

Semnăturile părților

„Vinzător”
L.Ș.

„Cumpărător” L.Ș
Trezoreria:
_____ 200__

PROCONSULTING
defining success

RAPORTUL A FOST ELABORAT CU SUPORTUL COMPANIEI „PROCONSULTING”SRL

Executor :

Nicolae Lungu, Vice Director _____

Mariana Radov, Manager Departament planificare strategică _____

Dumitru Stratan, Consultant Departament planificare strategică _____

telefon de contact : 21 – 00 – 89;

email: mariana.radov@proconsulting.md

Verificat :

Anatolie Palade – Director _____

telefon de contact : 22 – 10 – 57.

email: apalade@proconsulting.md

„ProConsulting”SRL m. Chișinău, str. Petru Movilă 23/9, oficiul 3 tel.(fax.): 21 – 00 – 89

www.proconsulting.md email: office@proconsulting.md