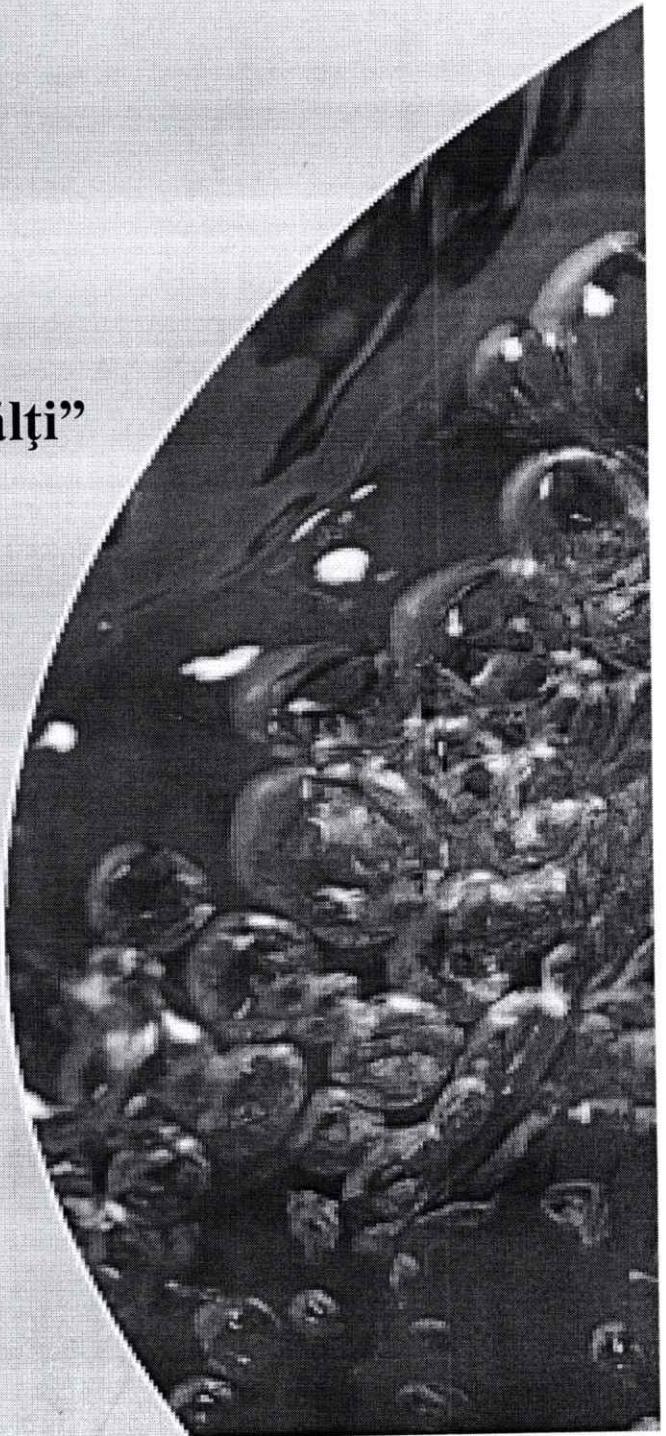


ÎM Regia „Apă-Canal-Bălți”

**BUSINESS PLAN
2020-2024**



CUPRINS

1. INTRODUCERE: UTILITATILE DE ALIMENTARE CU APA	3
2. DECLARATIA DE MISIUNE SI VIZIUNE	5
3. OBIECTIVELE STRATEGICE ABORDATE ÎN PLANUL DE AFACERI	6
4. ANALIZA CERERII DE APA SI PROGNOZA	7
5. PLANUL INVESTITIONAL PENTRU CINCI ANI	13
6. STRUCTURA ORGANIZATORICA SI PLANUL DE PERSONAL	16
7. BUGETUL ESTIMATIV PENTRU OPERAREA SI INTRETINEREA	20
8. PROGNOZA NECESARULUI DE VENITURI SI ANALIZA TARIFELOR	21
9. RISCUL AFACERII ÎN DEPENDENȚĂ DE PRAGUL DE RENTABILITATE	23
10. ANALIZA SWOT	24
11. PROGRAMUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI	28

1. INTRODUCERE: UTILITĂȚILE DE ALIMENTARE CU APĂ

1.1 Informatii generale

ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” este fondată în baza Hotărârii Consiliului Municipal, Bălți nr. 19/5 din 12.10.01, înregistrată la Curtea de înregistrări pe lîngă Departamentul Tehnologii Informaționale. ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” este întreprindere de autogestiune. Fondul statutar este de 5 400 lei.

ÎM Regia Apă-canal-Bălți” are ca scop de funcționare asigurarea cu apă a populației, întreprinderilor industriale, instituțiilor m. Bălți. În prezent sistemul de alimentare cu apă a m. Bălți este un complex, ce asigură alimentarea cu apă a orașului și recepționarea apelor uzate și a surgerilor industriale, transportarea lor prin colectoarele orașenești la stația de epurare cu tratarea lor ulterioară (servicii de evacuare a apelor uzate sunt date în concesiune din 2013). Alimentarea cu apă a orașului este prevăzută din două surse: apeductul Soroca-Bălți și sondele arteziene. În prezent toate sondele sunt în rezervă (în afară de cartierul Bălțul Nou, unde nu sunt posibilități tehnice de a livra apă din apeductul Soroca-Bălți).

1.2 Statisticile si indicatorii de performanta

Aceasta evaluare a fost efectuata in baza datelor anului, care a servit ca baza pentru asumarile si proiectiile Planului de afaceri de cinci ani. Indicatorii de performanta pentru 2019 sunt prezentate in Tabelul 1-1.

Tabelul 1-1
Datele si indicatorii de performanta ale anului de baza - 2019

Statistică & Indicatorii de Performanță	Values
Populația care trăiește în aria de servicii	146 900
Acoperirea cu servicii de alimentare cu apă	96 %
Numarul de conexiuni înregistrate:	
Gospodării casnice	47 051
Agenții Economici	1 532
Institutii Bugetare	241
Conexiuni contorizate (% din totalul conexiunilor)	94 %
Apa facturată anual (m^3)	4 315 063
Producerea (Apă cumpărată) de apă anuală (m^3)	11 331 832
Apa care nu aduce venituri (pierderile)	61,9 %
Eficiența colectării platilor (% procent din totalul de facturi emise)	90 %
No de personal pentru 1,000 de conexiuni	4,3
Continuitatea Serviciilor	24 ore

Structura curentă a tarifului constă din costuri variabile (lei la m^3 consumat).

Tabelul 1-2
Strutura tarifului aprobat de către Consiliul Municipal Bălți (Hotărîrea nr. 6/48 din 27.10.11)

Categorie	Apa (Lei/m³)		
	2017	2018	2019
Gospodarii casnice	11,08	11,08	11,08
Institutii Bugetare	23,64	23,64	23,64
Agenții Economici	23,64	23,64	23,64

* In vigoare de la 01 Noiembrie 2011

2. DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI VIZIUNE

VIZIUNEA

Livrarea apei de calitate pentru confortul și sănătatea populației la un preț accesibil.

MISIUNEA

- Asigurarea durabilă cu apă, de calitate sigură, suficientă și adekvata pentru toți clienții existenți și cei noi în aria nouă de servicii.
- Implicarea eficientă a companiei în domeniul investițiilor pentru creșterea gradului de acoperire.
- Motivarea pentru angajații întreprinderii (salariu, dezvoltarea profesională) pentru a performa.

Declarația de misiune

- * dorim să furnizăm servicii de alimentare cu apă de bună calitate, la prețuri accesibile, care să anticipateze nevoile și așteptările clienților din m. Bălți;
- * ne angajăm să promovăm respectul și tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficace cu toți factorii interesați;
- * ţintim un nivel ridicat de profesionalism, prin continua instruire a angajaților noștri, pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- * construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- * vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător.

Grijă pentru mediu, prin:

- gestionarea rațională a resurselor naturale;
- eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

Grijă pentru sănătatea populației, prin:

- preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice, prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile.

3. OBIECTIVELE STRATEGICE ABORDATE ÎN PLANUL DE AFACERI

Utilitatea ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” a identificat obiectivele strategice pentru perioada de 5 ani a acestui plan de afaceri, abordarea problemelor prioritare evidențiate de managementul superior.

Aceste scopuri strategice sunt:

- Reducerea NRW (scurgerilor) exprimată în procente din volumul apei de intrare în sistem, de la nivelul actual de 61,9 % în 2019 la 40 % până în 2024, cu următoarele obiective intermediare: reducerea NRW la 52 % până în 2022.
 - Creșterea ratei de colectare de la 90 % în 2019 la 96 % până la sfârșitul anului 2024, cu următoarele obiective intermediare: creșterea ratei de colectare a facturilor la 91 % în 2020, la 92 % în 2021, la 93 % în 2022 și la 95 % în 2023.
 - Creșterea performanței financiare prin acoperirea către anul 2022 a consumurilor și costurilor suportate de întreprindere prin veniturile obținute (aproximativ). În anul 2021 de ajuns minimum la cota de 80 % din costurile ce sunt acoperite de venituri (aproximativ).
 - Crearea unui mediu de lucru stimulator pentru angajații întreprinderii în vederea minimizării îmbătrânirii personalului și atragerii tinerilor specialiști.

- Eficiența economică, prin:
 - optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
 - promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime de funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor, prin:
 - modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă, în beneficiul populației și al mediului din m. Bălți;
 - asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
 - extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de serviciu către client;
 - îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității, prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi.

4. ANALIZA CERERII DE APĂ ȘI PROGNOZA

4.1 Sistemul de alimentare cu apă

Alimentarea cu apă a orașului este prevăzută din două surse: apeductul Soroca-Bălți și sondele arteziene. ÎM Regia „Apă-Canal-Bălți” cumpără apă potabilă de la ÎIS „Acva-Nord” Soroca în cantitate de 30 500 m³/zi (medie pentru anul 2019).

Apa din apeductul Soroca-Bălți prin scurgere prin apeductul cu d=1000 mm se acumulează în rezervoarele de apă curată (RAC) cu volumul de 12 mii m³ care să află în regiunea SA Codru-Nord, mai departe prin două aspeducte d= 800 mm apa să livrează în oraș:

-apeduct cu lungimea de 7,8 km, pînă la stația de pompă a zonei acvatice Copaceni, de aici să alimentează cu apă cartierele „Dacia”, 5, 6, 7, 8 pînă la calea ferată;

-apeduct cu lungimea de 5,5 km, ce alimentează cu apă centrul orașului, cartierele 9, 10, str. N. Iorga.

Din cauza reliefului întrețăiat, pentru asigurarea cu apă a blocurilor cu multe etaje sunt 26 de SPR (stații de pompă-ridicare).

Rețeaua de apeduct a or. Bălți este construită din țăvi din oțel, fontă, polietilenă cu D de la 50 mm pînă la 1000 mm.

Lungimea totală este de 241.8 km, inclusiv:

- apeducte- 58,3 km
- rețele de stradă- 134,3 km
- rețele din interiorul curților- 49,2 km

4.2 Sistemul de canalizare (informativ)

Apele uzate prin rețeaua de scurgere liberă de canalizare orășănească, lungimea totală de 145,6 km, d de la 100 pînă la 1500 mm, sînt evacuate la stațiile de pompare canalizare și apoi prin colectoarele de presiune la SE orășănească. Capacitatea de proiect a SE este 60 mii m³/24 ore. În anul 2010 prin SE au trecut 21,0 mii m³/24 ore.

SE include:

- camera de primire
- construcții de grilaj. Grilaj MG - 11 T- 3 un.
- Deznisipitori orizontali, cu 2 secții, cu 2 buncăre pentru nisip- volum 5,33 m³
- Decantor primar l= 28 m, 4 un.
- Stația de pompare a depunerelor umede înzestrată cu pompe FG-216-22- 2 un.
- Bazin de aerare cu 3 secții, 4 coridoare
- Decantor secundar d= 40 m - 2 un
- Compactor de nămol d= 24 m
- Rezervoare pentru nămol compactat, V- 150 m³- 2 un
- Stația de pompare a nămolului, înzestrată cu 3 pompe de tip 400D190A, pompă 8-F12 și 2 pompe FG 216/22,5
 - Stație de aerare cu instalații de aerare TV-175-1,6- 3 un, TV-300-1,6- 4 un.
 - Stația de clorurare cu depozit pentru clor, cu capacitatea de lucru 50 kg/oră
 - Stația de pompare drenare, 2 un cu pompe FG-216-22,5- 4 un.
 - Canal de scurgere cu lungimea de 816 m
 - Cîmpurile de nămol cu suprafață de 53,2 ga

Toate scurgerile după tratare sînt evacuate în r. Răut.

În total lungimea rețelelor de canalizare este de 145,6 km, inclusiv colectoarele de presiune - 12,3 km.

Colectoare de scurgere liberă – 53,1 km

Rețelele de canalizare din stradă - 29,6 km

Rețelele de canalizare din interiorul curților – 50,6 km

(Serviciu de canalizare a fost dat în concesiune în anul 2013 la SRL „Glorin-Inginering”)

Între ÎM Regia „Apă-Canal-Bălți” și SRL „Glorin-Inginering” au fost încheiate contracte de deservire tehnică a rețelelor de canalizare și de colaborare (transmiterea datelor apometrelor, tipărirea chitanțelor, introducerea datelor și.a.)

4.3 Populația în zonă de servicii și populația deservita

Populația totală în zona de serviciu a utilitatii ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” este estimata la 146 900 de locuitori. Datele indică faptul că o gospodărie medie din zona de serviciu este formata din 3 de membri. Datele sunt prezentate în tabelul 4-1 de mai jos.

Tabelul 4-1
Populația în zonă de servicii și populația deservita

Descrierea	Numar
Populația în aria de service	146 900
Populația deservita în baza conexiunilor înregistrate	141 530
Populație nedeservita	5 747

Un element important este numărul de conexiuni (abonați) pe categorii. Statisticile de utilitate ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” indică 47 051 de conexiuni de uz casnic, 1 532 conexiuni agenți economici și 241 de conexiuni de instituții bugetare, toate cu contoare. În plus, aceste date arată că aproximativ 3 000 de contracte au zero sau consum contorizat foarte mic, pentru că astfel de gospodări locuiesc permanent sau temporar în afara orașului Bălți; acestea pot fi considerate ca contracte active non-consum. Datele sunt prezentate în tabelul 4-2.

Tabelul 4-2
Conexiuni contorizate după categorii de consumatori

Categoria	Total conexiuni
Gospodării casnice	47 051
Agenții Economici	1 532
Instituții Bugetare	241

4.4 Cererea de apă curentă și cererea de apă prognozată pentru un locuitor

Modelul utilizează valoarea rezultată din apă consumată de fiecare categorie, înmulțit cu numărul total al populației servite în zona de servicii. Rezultatele acestor calcule sunt prezentate în tabelul 4-3.

Tabelul 4-3
Cererea curentă pentru o persoană

Categoria	Cererea de apă curentă (l/pers/zi)	Valorile aplicabile pentru Moldova (l/pers/zi)
Gospodării casnice	64,0	48-180
Agenții Economici	19,0	48-180
Instituții Bugetare	5,0	48-180
Total	88	48-180

Pentru Prognoză cererii de apă, Managementul Superior a aplicat rată diferențiată a cererii de apă - exprimată în consumul zilnic pe cap de locuitor - pentru fiecare dintre categoriile de clienți (de uz casnic, agenții economici / industriale și instituțiile bugetare) cu previziune de cinci ani a planului de afaceri.

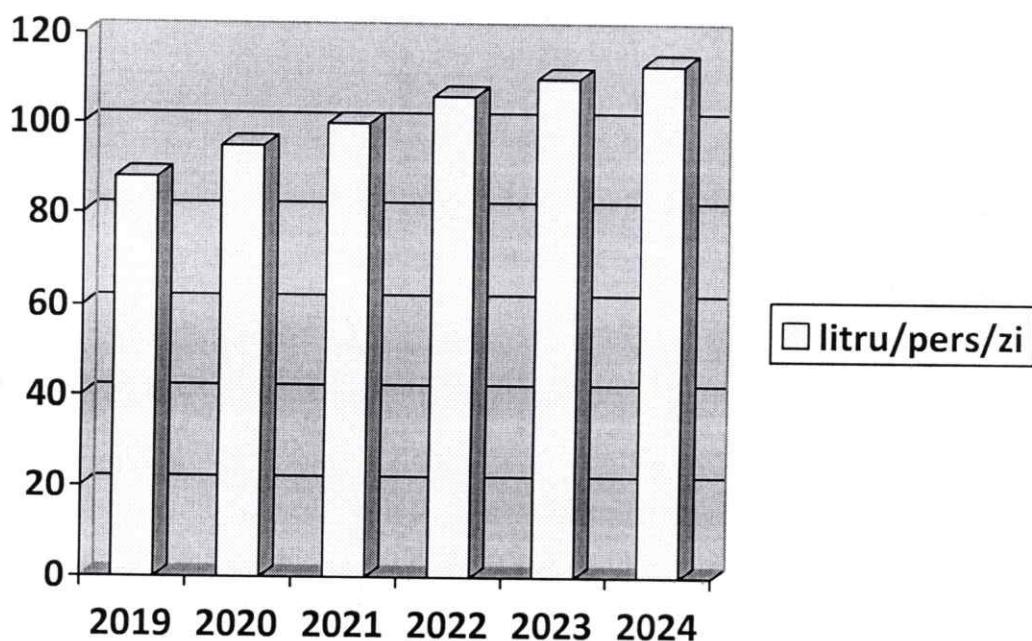
Tabelul 4-4 prezintă modul în care aceste rate ale cererii au fost aplicate la planul modelului de afaceri a utilitatii ÎM Regia „Apă-canal-Bălți”.

Tabelul 4-4
Prognoza cereri de apă (litru/persoana/zi)

Categorie	Data de baza 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gospodarii casnice	64	70	73	78	80	82
Agenții Economici	19	19	20	21	22	23
Institutii Bugetare	5	6	7	7	8	8
Total	88	95	100	106	110	113

Pe baza valorilor cererii de apă indicate în tabelul 4-5, modelul calculează vânzările anuale (cererea de apă) pentru fiecare dintre cei 5 ani din planul de afaceri și pentru fiecare categorie de clienti. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 4-6.

Diagrama 4.5 Prognoza cereri de apă (litru/persoana/zi)

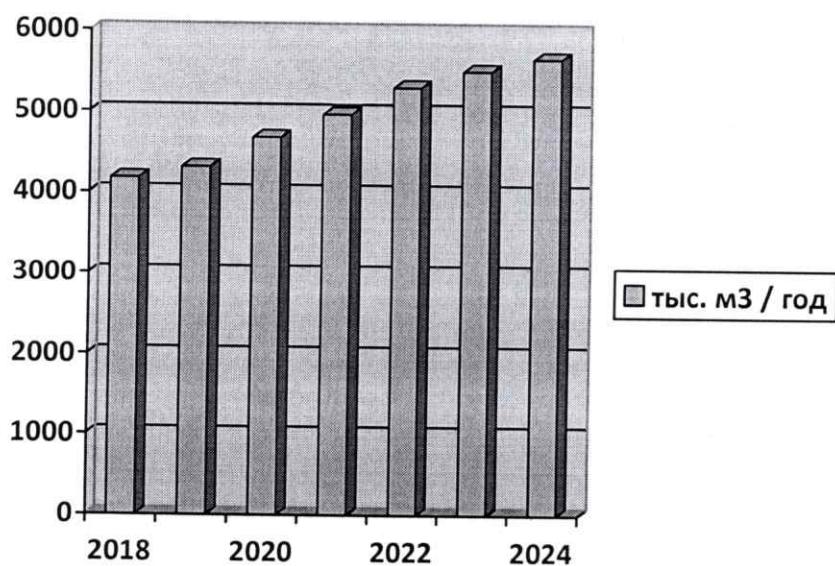


Tabelul 4-6

Vinzarile de apa dupa categoriile de clienti (m³/an)

Total apa vinduta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gospodarii casnice	3 102 685	3 422 254	3 605 715	3 891 995	3 991 790	4 091 585
Agenții Economici	941 670	959 460	1 009 315	1 059 105	1 109 538	1 159 972
Institutii Bugetare	270 708	302 987	353 260	353 035	403 468	403 468
Apa in vrac	0	0	0	0	0	0
Total	4 315 063	4 684 701	4 968 290	5 304 135	5 504 796	5 655 025

Diagrama 4-6 Vinzarile de apa (m³/an)



4.5 Apa care nu aduce venituri

Un obiectiv strategic al utilitatilor - discutate în detaliu mai jos în planul de afaceri - este de a reduce Apa care nu aduce Venituri de la 61,9 % în anul de referință la 40 % până la sfârșitul anului 2024. Acest obiectiv a fost stabilit în urma unei analize cuprinzătoare a NRW. Senior Management a constatat că cele mai importante componente ale NRW includ:

1. Pierderi din sub-înregistrarea contoarelor de uz casnic instalate în urmă cu 10 ani.
2. Pierderi reale inevitabile
3. Pierderi din conexiunile ilegale
4. Pierderi rezultate din citirea incorectă de către personalul de citire a contoarelor.

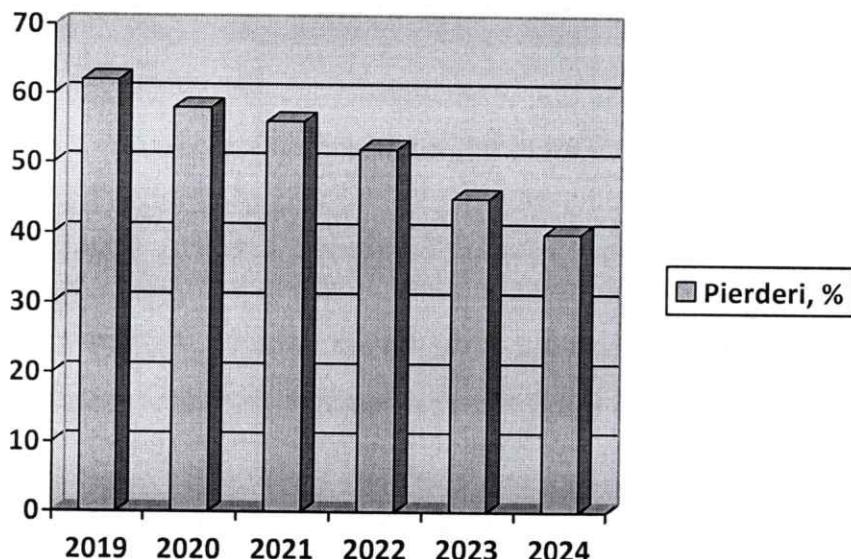
Volum de apă furnizat în sistem 11 331 832 m3	Consum autorizat	Consum autorizat facturat	Consum contorizat facturat	Apă care aduce venituri 4 315 063 m3
			4 101 318 m3	
		Consum autorizat nefacturat	Consum necontorizat facturat	
			213 745 m3	
	Pierderi de apă	Pierderi comerciale	Consum contorizat nefacturat	7 016 769 m3 Apă care nu aduce venituri
			Consum necontorizat nefacturat	
			411 769 m3	
		Pierderi fizice	Consum neautorizat	
			31 901 m3	
			Erori de masurare și de prelucrare a datelor	
			205 066 m3	
			Pierderi la conductele de distribuție și/sau transport	
			Pierderi și deversări prin prea plin la rezervoare	
			Pierderi pe branșamente până la contorul consumatorului	

Tabelul 4 -7 prezintă impactul reducerii NWR, începând cu anul de referință și de-a lungul intervalului de timp al Planului de afaceri, pe întreaga aria de servicii. Acesta oferă proiecții privind vânzările de apă, bazate pe prognoza cererii pe cap de locuitor, și arată reducerea volumului de intrare în sistem sub o cerere raționalizată pe cap de locuitor și a pierderilor reale.

Tabelul 4-7
Reduceri ale volumului de intrare de sistem și NRW (m³/zi)

Description	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cererea de apă cu amânuntul (m ³ /zi)	11 822	12 835	13 612	14 532	15 082	15 493
Totalul apei intrate în sistem (m ³ /zi)	31 046	30 559	30 936	30 275	27 421	25 822
Apa care nu aduce venituri (m ³ /zi)	19 224	17 724	17 324	15 743	12 339	10 329
% apei care nu aduce venituri	62 %	58 %	56 %	52 %	45 %	40 %

Diagrama 4.7. Reduceri ale volumului de intrare de sistem și NRW (m³/zi)



5. PLANUL INVESTIȚIONAL PENTRU CINCI ANI

Managementul utilitatii ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” este conștient de faptul că trebuie să utilizeze propriul capital pentru a susține și de a îmbunătăți calitatea serviciilor realizate prin asigurarea de întreținere a activelor și gestionarea costurilor de reparații și înlocuire în viitor.

În scopul de a menține și îmbunătăți calitatea serviciilor, obiectivele strategice ale acestui plan de afaceri necesită investiții de capital:

- Înlocuirea contoarelor la clienti
- Instalarea unui program activ de întreținere

Utilitatea este hotărâta să îmbunătățească performanțele financiare care ar genera bani necesari pentru a finanța trei fonduri de rezervă de capital:

- Cheltuielile de capital de reinnoire
- Fond de reparații capitale și de înlocuire
- Noul fond de investiții de capital

Tabelul 5-1 Investiții de capital (Lei)

Cheltuieli de capital/ investitii	an 2019	an 2020	an 2021	an 2022	an 2023	an 2024
Cheltuieli de reinnoire (schimbarea reț. de apă cu țev. PE ; repararea apeductului)	850 000	1 500 000	1 600 000	1 500 000	1 800 000	1 400 000
Fondul de reparatii si inlocuire						
Fondul de dezvoltare (investitii noi)	-----	1 120 000	1 500 000	2 650 000	1 750 000	1 550 000

În anii **2020-2021** întreprinderea planifică efectuarea următoarelor lucrări pentru asigurarea stabilă și calitativă cu apă potabilă:

Nº d/o	DENUMIRE STRĂZI	Lungimea tronsonului (orientativ), m	Diametrul propus de apeduct, mm (polietilenă)	Costul orientativ al lucrărilor, mii lei.
1	Construcția unui tronson de apeduct de la str.Alexandru cel Bun pe str.Konev până la apeductul PE 315 mm cu conectarea respectiv la D=300mm (țevi din fontă) și D=315mm (țevi din polietilenă)	250,0	315,0	1000,0
2	Construcția unui jumper (baipas) pe str.Cearupin-Decebal între conductele D=500mm (țevi din oțel, merge de la rezervoarele V=2x8000 m ³ , cota 190,0 m.d.n.m.) și cea D=600mm (țevi din fontă, ce vine de la stația de pompare «COPACEANCA»)			30,0
3	Conectarea apeductului D=100,0 mm, țevi din oțel, trece de la SP str.Konev, 34) la apeductul PE D=315mm (raionul grădiniței de copii nr. 48)			20,0
4	Reconectarea APL «RANET», «RADUGA», «RASVET» la apeductul D=500mm din țevi din oțel (intrarea în rezervorul SP «COPACEANCA»).			30,0

BUSINESS PLAN

5	Schimbarea unui tronson de apeduct avariat D=500mm țevi din oțel cu unul D=400mm din polietilenă (str.Lesecico, 1-a, parcarea AUTO)	120,0	400,0	240,0
6	Apeduct de la str.Sorocii până la str.Caragiale	250,0	400,0	500,0
7	Apeduct pe str.Traian (șoseaua de centură) de la str.Cahul până la calea fierată	800,0	400,0	1600,0
8	Apeduct pe str.Traian, raionul SA «Parcul de Autobuze din Bălți»	400,0	400,0	800,0
9	Apeduct pe str.Ştefan cel Mare (raionul ICS SA «KNAUF»)	500,0	400,0	1500,0
	TOTAL:			5720,0

În următorii ani (2022-2024) se planifică efectuarea următoarelor lucrări:

Nº d/o	DENUMIRE STRĂZI	Lungimea tronsonului (orientativ), m	Diametrul propus de apeduct, mm (polietilenă)	Costul orientativ al lucrărilor, mii lei.
1	Raionul locativ Bălțiul Nou (nu are conectare la apeductul orășenesc, este necesar de a construi un apeduct D=315mm de la str.Ştefan cel Mare pe str. Tiolcovschi până la stația de pompare de pe str.Vlahuță, reconstrucția acestei SP cu instalarea pompelor tip WILO)	830	315	4500
2	Reabilitarea apeductului de pe str.Decebal de la str.Ştefan cel Mare până la str.Calea Ieșilor	1596	110	2200
3	Apeduct de la str.Sorocii pe șoseaua de centură (str.Traian) până la str.Sofia (existent, D=600mm, țevi din oțel L=450m și D=600mm, țevi din fontă L=1800m, anul dării în exploatare - 1987)	2250	200	2000
4	Apeduct de la apeductul nou PE D=600mm, ce trece spre «Copaceanca» (p.3), până la str.Sofia (raionul stației de alimentare cu carburanți)	300	400	1200
	TOTAL:			9900

6. STRUCTURA ORGANIZATORICA SI PLANUL DE PERSONAL

6.1 Structură organizațională Actuala și de personal

Structura organizatorică actuală a utilitatei ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” este prezentată în Tabelul 6-1. Managementul urmează o formă piramidală cu directorul în partea de sus. Autoritatea și responsabilitățile sunt împărțite în următoarele piloni funktionale: Inginerie și Tehnic, Secția de Exploatare a Rețelelor de Apă, Secția Stațiilor de Pompare, Controlor rețele de alimentare cu apă, Secția Transportului Auto și a Mecanismelor, Administrația și etc.

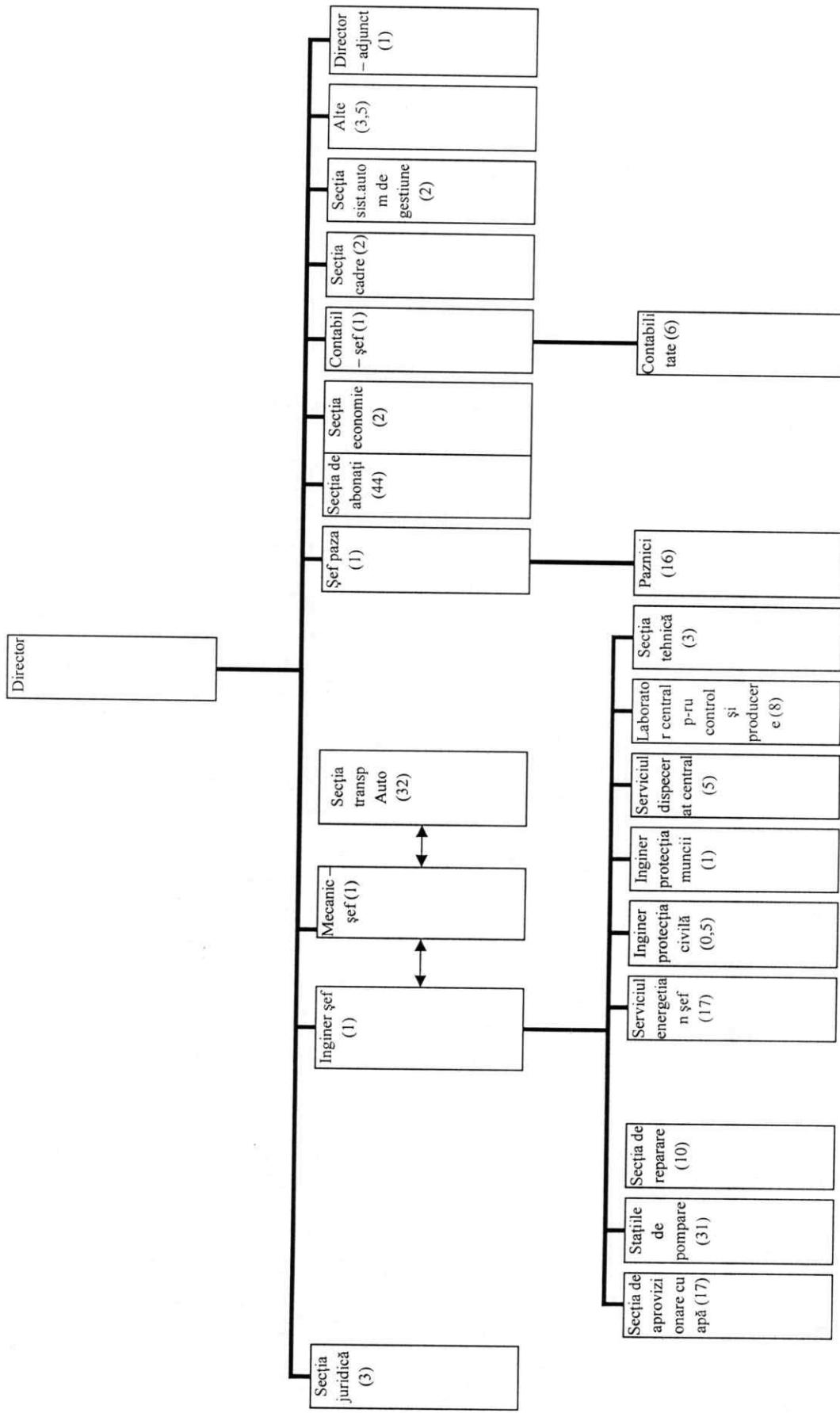
Personal actual este prezentată în tabelul 6-1.

Tabelul 6-1
Personalul după departamente (2019)

Departamentul	Numarul de Personal
Director general	1
Administrația	3
Şefii secției	15
Finanțier - contabilitate - juridic	10
Relații cu publicul	24
Alte	15
Muncitori Secția abonați	1
Secția Stațiilor de Pompare	31
Tehnician	12
Secția de Exploatare a Rețelelor de Apă	17
Serviciul Dispecerat Central	3
Controlor rețele de alimentare cu apă	22
Secția de Reparare	7
Secția Transportului Auto și a Mecanismelor	32
Secția Pază	16
Total	209

Utilitatea ÎM Regia „Apă-canal-Bălți” în 2019 a avut 209 de angajați. De fapt, există 48 824 conexiuni la servicii de ÎM Regia „Apă-canal-Bălți”, cu eficacitate angajat de 4,28 angajaților la 1.000 de conexiuni.

Structura organizational curenta (Total = 209)



6.2 Structura organizatorica propusa și numarul de personal

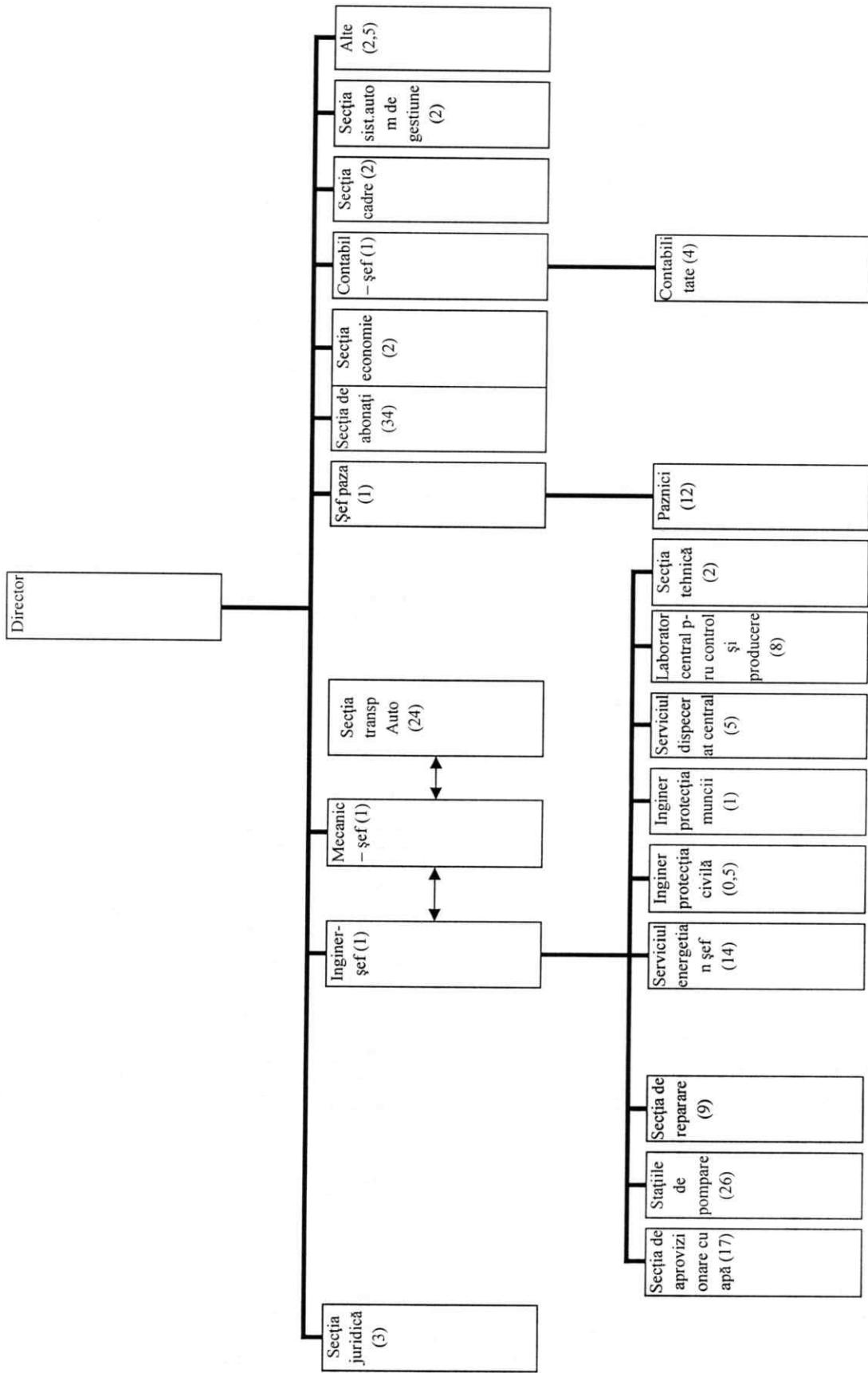
Managementul Superior examineaza nevoile de investiții pentru următorii ani, în special pentru programul de înlocuire a contoarelor. A concluzionat că modificări minore sunt necesare: (i) o ușoară reducere a forței de muncă, ca urmare a digitalizarii și automatizarii a sistemului de măsurare, și (ii) transfera angajaților implicați în deservirea conductelor în entitati cu drepturi specifice de întreținere a conductelor, în scopul de a îmbunătăți eficiența muncii și liniilor de raportare.

În plus, Managementul Superior intenționează o reducere de personal în decursul 2020-2024, care va include: administrația (1 angajat în 2021); șefii secției (1 angajat în 2020 și 1 angajat în 2021); personal finanțier-contabilitate-juridic (1 angajat în 2020 și 1 angajat în 2021); personal relații cu publicul (2 angajați în 2020, 1 angajat în 2021 și 1 angajat în 2022); categoria altele (1 angajat în 2020 și 1 angajat în 2022); tehnician (1 angajat în 2020 și 1 angajat în 2021); personal de secția stațiilor de pompă (1 angajat în 2020, 2 angajați în 2021, 2 angajați în 2022); personal de secția transportului auto și a mecanismelor (4 angajați în 2020, 2 angajați în 2021, 2 angajați în 2022); controlori secției abonați (2 angajați în 2020, 2 angajați în 2021, 2 angajați în 2022); secția pază (2 angajați în 2020, 2 angajați în 2021).

Tabelul 6.2
Personalul propus după departamente (2024)

Departamentul	Numarul de Personal
Director general	1
Administrația	2
Şefii secției	13
Finanțier - contabilitate – juridic	8
Relații cu publicul	20
Alte	13
Muncitori Secția abonați	1
Secția Stațiilor de Pompă	26
Tehnician	10
Secția de Exploatare a Rețelelor de Apă	17
Serviciul Dispescerat Central	3
Controlor rețele de alimentare cu apă	16
Secția de Reparare	7
Secția Transportului Auto și a Mecanismelor	24
Secția Pază	12
Total	173

Structura organizational propusa (Total = 173)



7. BUGETUL ESTIMATIV PENTRU OPERAREA ȘI INTREȚINEREA

Previziunile sunt corelate direct la obiectivele strategice și planurile de acțiune. Acest buget exploatarea și întreținerea surprinde toate costurile: costurile de rutină forței de muncă, costuri de întreținere de rutină, costurile energetice, costurile pentru relații publice, etc.

Tabelul 7-1
Bugetul pentru operare și întreținere (Lei)

	2020	2021	2022	2023	2024
Salarii	12 863 427	12 892 973	13 041 411	13 753 627	14 505 665
Costuri de personal	2 943 779	3 065 462	3 100 755	3 270 093	3 448 899
Cheltuieli	73 519 385	74 274 478	75 358 365	77 394 480	75 115 505
Total	89 326 591	90 232 913	91 500 531	94 418 201	93 070 070

Creșterea salariului este determinată de rata inflației și faptului că fiecare an Guvernul RM majorează nivelul salariului minimal.

Creșterea cheltuielilor este determinată de majorarea prețurilor la materiale, combustibil, energie electrică, apă procurată, și.a., cauzate de situația economică în țara și devalorizarea valutei naționale.

8. PROGNOZA NECESARULUI DE VENITURI ȘI ANALIZA TARIFELOR

Tabelul 8.1
Necesarul de venituri (Lei)

Descriere	an 2019	an 2020	an 2021	an 2022	an 2023	an 2024
	AN de baza Lei	Lei	Lei	Lei	Lei	Lei
Cheltuieli totale de intretinere si exploatare (1+2+3)	91 647 217	89 326 591	90 232 913	91 500 531	94 418 201	93 070 070
Serviciul Datoriei						
Dobanda la credite platita din venituri	1 148 722	1 122 798	1 086 271	1 050 746	1 014 535	981 053
Rata la credite platita din venituri	2 228 400	2 228 400	2 321 250	2 414 100	2 414 100	2 414 100
Rezerva pentru plata datorilor	0	0	0	0	0	0
Sub Total (4)	3 377 122	3 351 198	3 407 521	3 464 846	3 428 635	3 395 153
Cheltuieli de capital/ investitii						
Cheltuieli de reinnoire	850 000	1 500 000	1 600 000	1 500 000	1 800 000	1 400 000
Fondul de reparatii si inlocuire						
Fondul de dezvoltare (investitii noi)		1 120 000	1 500 000	1 650 000	1 750 000	1 800 000
Sub Total (5)	850 000	2 620 000	3 100 000	3 150 000	3 550 000	3 200 000
Subventii						
Subventii de la bugetul local sau central	0	0	0	0	0	0
Sub Total (6)	0	0	0	0	0	0
Venituri totale necesare (1+2+3+4+5-6)	95 874 339	95 297 789	96 740 434	98 115 377	101 396 836	99 665 223
Gradul de incasare (% per an)	90,0%	91,0%	92,0%	93,0%	95,0%	96,0%
Total venituri necesare ajustate cu gradul de incasare	106 527 044	104 722 845	105 152 646	105 500 405	106 733 511	103 817 941

8.2 Strategia de stabilire a prețurilor și de plata volumetrică

Stabilirea Volumetrică a prețurilor pentru serviciile de alimentare cu apă sunt prezentate în tabelul 8.2 și reprezintă "prețul de consum", pe categorii clienți.

Tabelul 8-2
Strategia de preturi volumetrica pentru apartamente (Lei)

Descrierea	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa Variabila /Apa (Lei/m³)					
Gospodarii casnice	11,08	16,00	16,00	17,00	17,00
Agenții Economici	23,64	36,00	36,00	38,00	38,00
Institutii Bugetare	23,64	36,00	36,00	38,00	38,00

Tabelul 8-3 prezintă generarea veniturilor din facturare, care va satisface nevoile de venituri. Aceasta indică veniturile totale generate din facturare, bazat pe strategia de stabilire a prețurilor în apartamente și volumetrică propusa, precum și din vânzări proiectate.

Tabelul 8-3
Generarea veniturilor și cunoastrea necesarului de venituri

Descrierea	2020	2021	2022	2023	2024
Venituri					
Apa					
Gospodarii casnice	37 918 579	45 071 443	54 487 935	59 876 851	61 373 773
Agenții Economici	22 681 638	26 645 907	29 654 934	34 395 689	35 959 129
Institutii Bugetare	7 162 623	9 326 067	9 884 978	12 507 523	12 507 523
Venituri din categoria clienti					
Gospodarii casnice	37 918 579	45 071 443	54 487 935	59 876 851	61 373 773
Agenții Economici	22 681 638	26 645 907	29 654 934	34 395 689	35 959 129
Institutii Bugetare	7 162 623	9 326 067	9 884 978	12 507 523	12 507 523
Total venituri (Strategia de costuri)	67 762 829	81 043 417	94 027 847	106 780 063	109 840 425
Rata de colectarea facturilor (anual %)	91,0 %	92,0 %	93,0 %	95,0 %	96,0 %
Total necesar venituri	104 722 845	105 152 646	105 500 405	106 733 511	103 817 941

9. RISCUL AFACERII ÎN DEPENDENȚĂ DE PRAGUL DE RENTABILITATE.

Exemplu anul 2019.

Măsura riscului operațional = volumul actual al vînzărilor/pragul de rentabilitate = $65,2 \text{ mln.lei} / 94 \text{ mln.lei} = 0,69$

Calcularea pragului de rentabilitate.

Pragul de rentabilitate = $CF/MC = 81,8/0,87 = 94 \text{ mln.lei}$

$CF = \text{Costurile fixe} = 81,8 \text{ mln.lei}$

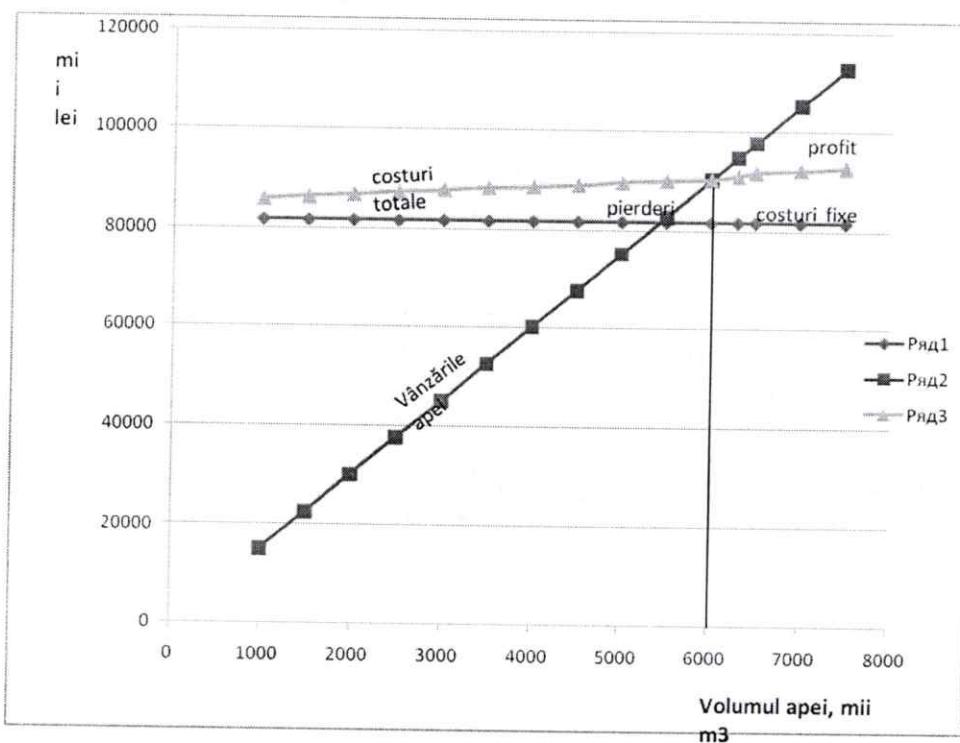
$MC = \text{Marja de contribuție} = 0,87$

$MC = (\text{Vînzări} - \text{costurile variabile}) / \text{vînzări} = (65,2 - 8,2) / 65,2 = 0,87$

Concluzie.

Reieseind din analiza efectuată, putem trage o singură concluzie: întreprinderea poate fi rentabilă numai în cazul, dacă depășim pragul de rentabilitate. În cazul dat, volumul vînzărilor apei potabile nu trebuie să fie mai puțin de 6 000 mii. m³/ anual sau nu mai puțin de 500 mii. m³/ lunar.

Actualmente, se vinde în mediu 360 mii. m³/ lunar.



10. ANALIZA SWOT a ÎM Regia Apă-canal-Bălți

Analizînd activitatea ÎM Regia Apă-canal-Bălți în an. 2019, analiza SWOT sintezează rezultatele analizei critice atât în ceea ce privește mediul intern (vezi punctele tari și punctele slabe), cât și în privința mediului extern (a se vedea oportunitățile și amenințările).

Sinteza analizei SWOT întreprinse la nivelul ÎM Regia Apă-canal-Bălți

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> - ÎM Regia Apă-canal-Bălți este un operator matur, urmînd un trend ascendent, de consolidare a poziției și a imaginii pe piața serviciilor de profil; - relație bună cu mass- media; Imagine preponderent pozitivă conturată în rîndul consumatorilor; - continuitatea serviciilor furnizate: alimentare cu apă potabilă 24 h/7 zile (furnizare continuă); - nu există tarife preferențiale; tarifele în vigoare se încadrează în limita de suportabilitate a populației; - facturare lunară, pe baza cantității măsurate; utilizarea unui sistem informatizat (soft specializat); - rată bună a încasărilor; modalități variate moderne de încasare; - există Secția Abonați; - există dispecerat 24 h/7 zile; - sistem integrat de management al calității, mediului, sănătății și securității; - laborator acreditat pentru monitorizarea calității apei potabile și monitorizare de control și prelevare de probe; - existența unui sistem de monitorizare zilnică a calității apei la consumatori; 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa unui sistem de management bazat pe obiective și rezultate clar definit și implementat; - campanii insuficiente la nivel local referitoare la educarea și conștientizarea populației privind necesitatea și importanța apei pentru măsurile sanitare și de igienă; - mijloace de monitorizare/ de control a costurilor de exploatare, de întreținere și cu personalul insuficient implementate; - caracterul învecit al procedurilor și planurilor de operare și întreținere / menenanță; - lipsa laborator metrologic; - inexistența contoarelor preechipate cu dispozitive de citire la distanță- acțiune tergiversată, cu repere cursuri nefavorabile asupra activității operatorului; - stadiu nesatisfăcător din punct de vedere al verificărilor metrologice; - parc de contoare învecit- inexistență sau expirarea duratei de viață a echipamentelor de contorizare, fapt care generează cheltuieli semnificative din partea operatorului, erori de citire, cantități de apă nefacturate; contoarele în cauză sunt montate în locuri improprii exploatarii (cămine inundate și/ sau de dimensiuni reduse); contoarele industriale existente nu sunt prevăzute cu anexă de sensibilizare, fapt care conduce la înregistrarea unor consumuri de apă reduse; - existența branșamentelor ilegale- consum fraudulos;

	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa sau insuficiență unor echipamente de deservire a rețelei în perioadele de intervenție pentru reparații (motocompresor, autovidanjă); - parc auto învechit; autovehicule/ autoutilitare insuficiente pentru desfășurarea în condiții optime, eficiente a activității; - citire rigidă, inflexibilă, realizată manual, lunar la case; se constată decalaje între citirile la contorul general și repartitoarele de costuri din apartamente (diferențe între consumul înregistrat de contorul general și suma înregistrărilor repartitoarelor de costuri din apartamente); - nr. mic de proiecte de separare a consumului de apă la nivelul condominiilor executate pe an; - dependența de alimentare cu energie electrică a serviciului, ceea ce implică costuri foarte mari (costul cu energia este una din cele mai mari componente ale bugetului operatorului); - sistem de management al pierderilor de apă, respectiv de control a apei nefacturate insuficient implementat- persistența unor pierderi fizice mari pe rețele; - sistem de planificare a activităților de operare-mantenanță insuficient implementat; - primează sistemul de acțiune pompieristic; - proceduri insuficiente pentru gestionarea situațiilor de criză; - monitorizarea insuficientă a aplicării procedurilor existente operaționale și de interținere; - sisteme SCADA, GIS și modelare hidraulică insuficient implementate, lipsa unor hărți actualizate; - necesitatea dezvoltării modulului de management al activelor pentru a asigura preluarea informațiilor din sistemul GIS, în vederea adaptării sistemului informatic de management integrat existent la noile necesități determinate de extinderea operării și
--	---

	<p>îmbunătățirea sistemului;</p> <ul style="list-style-type: none"> - nu există un sistem de securizare, supraveghere și alarmare a obiectivelor rețelei (rezervoare, stații de pompare, stații clorinare etc.), necesitate absolută având în vedere multitudinea de riscuri privind siguranța exploatarii rețelei; - sistem SCADA insuficient optimizat, măsură necesară pentru a putea deservi eficient rețelele de apă și nu numai, în condițiile preluării consumatorilor din aria de operare existentă sau aflată în extindere; - echipamente vechi și degradate- uzura fizică și morală mare; - nu este încurajată munca în echipă; - lipsa unui sistem eficace de management al performanței resurselor umane; - lipsa unui sistem de recompense (prime de merit, bonusuri); - măsuri de motivare și creștere a gradului de satisfacție a angajaților insuficient dezvoltate; - lipsa unor metode moderne și eficace de control al costurilor, respectiv a unor măsuri insuficient dezvoltate pentru asigurarea și menținerea stabilității financiare.
--	---

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> - creșterea exigențelor populației față de calitatea produselor și serviciilor stimulează orientarea companiei către client, respectiv către o mai bună satisfacție a nevoilor și cerințelor consumatorilor, aflate într-un proces de continuu schimbare; - perspectiva extinderii ariei de operare la nivelul municipiului (sector privat), care reprezintă o oportunitate pentru extinderea pieței, respectiv creșterea numărului de clienți/ consumatori- 	<ul style="list-style-type: none"> - descreșterea numărului populației, împreună cu ponderea ridicată a celor cu vîrstă peste 60 de ani în totalul populației conduce la diminuarea numărului de clienți, respectiv la scăderea cererii de servicii; - capacitatea/ voința de plată redusă a unor categorii de consumatori ca urmare a majorării prețului/ tarifului; - scăderea puterii de cumpărare a populației active, ca urmare a decalajului dintre creșterea

<p>utilizatori ai serviciilor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - accesarea surselor de finanțare nerambursabile, în viitor ca la UE, creșterea volumului de investiții, concretizat prin reabilitarea infrastructurii de apă; - accesul la noile tehnologii oferă posibilitatea creșterii eficienței și eficacității cu care compania își derulează activitatea; - imaginea percepță de către consumatorii este cea a unui operator în plină ascensiune; 	<p>salariilor și prețurile de consum;</p> <ul style="list-style-type: none"> - creșterea ratei șomajului la nivel național și local determină o pondere mai mare a populației cu venituri reduse la nivelul municipiului; - recuperarea costurilor cu noile investiții de capital în sistemele de apă va conduce la creșterea prețului la apă și a tarifului, aspect care ar putea afecta capacitatea de plată a populației; - tehnologia presupune inovație continuă, procesele de modernizare și retehnologizare fiind destul de lente, întrucât adaptarea la noi tendințe tehnologice implică perioade lungi de timp, un grad sporit de adaptabilitate și disponibilitate din partea factorului uman;
--	---

În implementarea strategiei de management propuse, administratorul își va concentra eforturile în direcția atingerii scopurilor organizației într-o manieră eficientă și efectivă, prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor.

Astfel, administratorul va acționa în direcția continuării, respectiv, îmbunătățirii obiectivelor de management asumate de către predecesorii săi pentru îndeplinirea indicatorilor de performanță, cu respectarea viziunii, misiunii și obiectivelor strategice ale întreprinderii, în spătă:

- eficiență economică;
- modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;
- orientarea către clienți;
- competența profesională;
- grijă pentru mediu; grijă pentru sănătatea populației.

11. PROGRAMUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI

I. Actiuni specifice

Reducerea volumului apei care nu aduce venituri (pierderile de apa)

Obiectiv strategic Adresat

Reducerea volumului apei care nu aduce venituri (pierderile de apa) de la 61.9 % în 2019 pînă la 40 % la sfîrșitul anului 2024.

II. Descrierea Actiunilor

- III.
1. Instalarea contoarelor noi în clădirile unde există diferențe 15 % - 25 % între contorul comun și contoarele din apartamente.
 2. Instalarea contoarelor performante noi la clienții unde contoarele au depășit vîrstă de 5 ani.
 3. Detectarea și tăierea conexiunilor ilegale (secundare) în rețeaua de distribuție în 2020.
 4. Evaluarea performanțelor personalului de citire a contoarelor prin compararea citirilor și cantitatea de apă facturata, în prima jumătate a anului 2020.
 5. Organizarea rotației personalului ce se ocupă de citirea datelor de pe contoare cel puțin odată în 6 luni.

Sarcini și Repere cheie

Planul de Actiuni	2020	2021	2022	2023	2024
Elaborarea a caietului de sarcini și efectuarea licitației pentru reinstalarea contoarelor de apă					
Reinstalarea contoarelor					
Detectarea și tăierea conexiunilor ilegale					
Instalarea contoarelor la conexiunile noi					
Evaluarea performanțelor cititorilor de contoare					

Programul de îmbunătățire a performanței

I. Actiuni Specifice

Cresterea ratei de colectare.

II. Obiective strategice adresate

Cresterea ratei de colectare (procentul colectarilor) de la 90 % în 2019 pînă la 96 % din facturile evaluate în 2024.

III. Descrierea Actiunilor

1. Elaborarea și implementarea unui program durabil de educație public, în colaborare cu administrația locală și mass-media, în scopul de a spori informații clienților cu privire la costurile apei potabile și de necesitatea de a plăti facturile, având în vedere că rata de colectare este crucial pentru acest serviciu valoros.
2. Elaborarea și actualizarea site-ului utilitarul de a oferi informații cu privire la alternative și flexibilitate pentru plata facturilor.
3. Elaborarea unui design proiect de lege de apă, care include secțiuni cu memento-uri despre datoriile restante și tarifele de apă și a prețurilor.
4. Introducerea bonusurilor interne și mecanismului de sancționare pentru îndeplinirea grupului de lucru cu debitorii.
5. Coordonarea cu autoritățile locale pentru a face față cu gospodăriile "au nevoie", care nu reușesc să plătească facturile de apă.
6. Urmărirea cazurilor de datorii și informarea debitorilor cu privire la politica de utilitate pentru a tăia serviciu și alte măsuri în datorii cazul în care nu este plătită, enumerate mai jos:
 - a. Informarea clienților cu o datorie de 30 de zile restante cu privire la politica de utilitate și măsurile care includ tăierea serviciului.
 - b. Aplicarea taxelor de reconectare dacă clientul platește datoriile restante, și cere plata acestei taxe înainte ca serviciul este reconectat.
7. Negocierea cu operatorii de telefonie mobilă să introducă memento-proiect de lege-plată pentru abonați.

IV. Principale sarcinile și etape

Planul de Actiuni	2020	2021	2022	2023	2024
Program de educatie Public					
Actualizarea website-ului(pagina web)					
Dezvoltarea unui design al facturii de plată					
Introducerea bonusurilor/ mechanism de penalizare					
Definiti actiuni pentru familiile nevoioase					
Negociati cu operatorul de telefonie mobila					

Notificare Clienților pe facturile restante și politică de întrerupere serviciilor vor fi efectuate lunar de către Secția abonați, ca o munca de rutina, pe întreaga durată a planului de afaceri.

V. Aplicarea capitalului

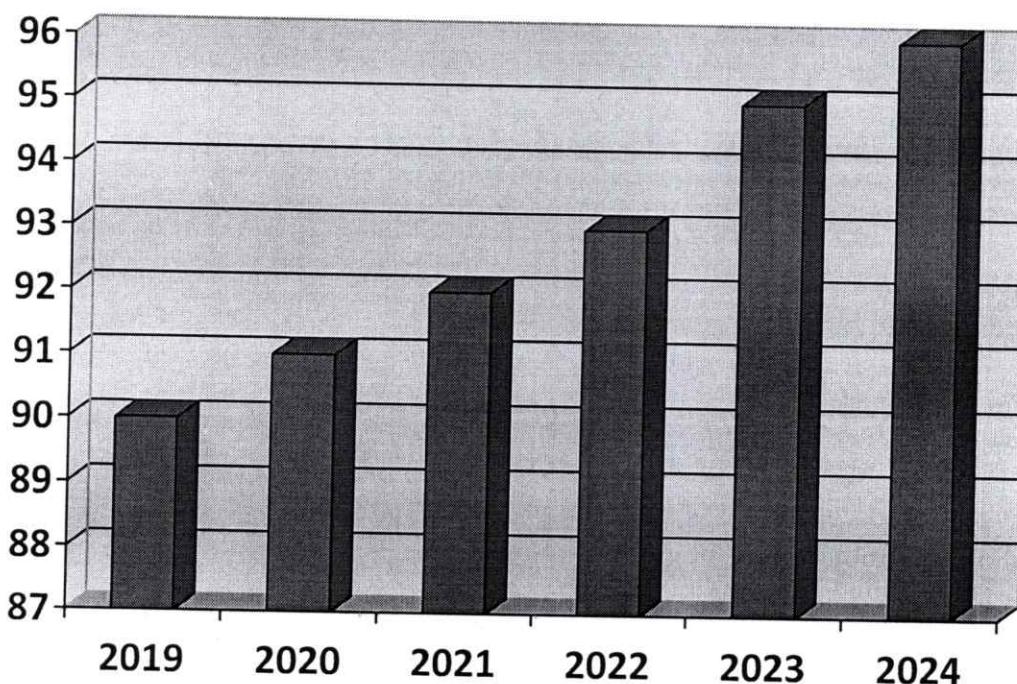
Nu sunt necesitati de capital pentru aceste actiuni

Repere măsurabile în performanță îmbunătățită

Utilitatea a stabilit următoarele obiective intermedie pentru rata de colectare, în scopul de a îndeplini obiectivul final:

- 91 % de facturi colectate pina la sfîrșitul anului 2020.
- 92 % de facturi colectate pina la sfîrșitul anului 2021.
- 93 % de facturi colectate pina la sfîrșitul anului 2022.
- 95 % de facturi colectate pina la sfîrșitul anului 2023.
- 96 % de facturi colectate pina la sfîrșitul anului 2024.

Diargrama. Dinamica creșterii ratei de colectare, %.



Administrator - interimar

ÎM Regia “Apă – Canal – Bălți”


Leonid Babii