

# Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova

- Domeniu de intervenție 1: Servicii locale -



**Dezvoltarea capacității de alimentare  
cu apă și canalizare, furnizor IM Apă-Canal Cahul**

Raport final

Iunie 2013

**Publicat de către:**

Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) GmbH

**Sediul social:**

Bonn and Eschborn, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Germany  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Germany  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Autor:**

Emil Prodan, Eugen Stavarache

**Elaborat de către:**

Consortium GOPA - Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH – Eptisa Servicios de Ingeniera S.L.-  
Kommunalkredit Public Consulting GmbH



**Elaborat în cadrul:**

Proiectului "Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova", implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) în numele Ministerului Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ) și cu suportul Guvernului României, Agenției Suedeză pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida).

**Partenerii proiectului:**

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor al Republicii Moldova  
Agențiile pentru Dezvoltare Regională

Opiniile exprimate în prezentul text aparțin autorului/autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al GIZ, BMZ, Guvernul României și Sida.

**Chișinău, Iunie 2013**

## Conținut

<b>1</b>	<b>Introducere .....</b>	<b>1</b>
1.1	IM „Apa Canal” Cahul.....	1
<b>2</b>	<b>Domeniul instituțional.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Domeniul managerial .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Domeniul tehnic-tehnologic .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Domeniul economico-financiar .....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Domeniul resurselor umane .....</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>Domeniul relațiilor cu clienții .....</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>Recomandări .....</b>	<b>8</b>

### Acronime și abrevieri

AAC	Aprovizionarea cu apă și canalizare
FOPIP	Programul de îmbunătățire a capacității financiare și operaționale
GIZ	Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei
IM	Întreprindere municipală
UIP	Unitatea de implementare a proiectelor de investiții

## **1 Introducere**

Actualizate ca urmare a misiunii de consultanță privind „Capacity development of water supply and sewerage services provider IMDP Apa-Canal Costesti și IM Apa-Canal Cahul”.

În cadrul misiunii organizate de GIZ / GOPA – Republica Moldova pentru o consultanță pe termen scurt, parte a proiectului GIZ „ Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova” în vederea elaborării planurilor de acțiune privind dezvoltarea capacității Apa – Canal Cahul și Apa-Canal Costesti, au fost realizate vizite tehnice și interviuri la cele două întreprinderi municipale menționate.

### **1.1 IM „Apa Canal” Cahul**

Întreprinderea Municipală “Apa Canal” CAHUL este o instituție economică cu un specific de activitate care se înscrie atât în domeniul industriei apei – în sensul procesului tehnologic de potabilizare a apei brute captate din sursele de apă, respectiv procesul tehnologic de epurare a apelor uzate menajere – dar și ca prestator de serviciu de alimentare cu apă potabilă a clienților și colectare/canalizare a apelor uzate.

În cadrul interviurilor realizate în perioada 09-11 04 2013, la sediul întreprinderii, dar și la stația de tratare a apei, respectiv stația de epurare au fost validate și/sau actualizate următoarele constatări din analiza diagnostic pusă la dispoziția consultanților:

## 2 Domeniul instituțional

I.M. Apa Canal este o unitate specializata, cu experiența in acest sector de activitate, dar care are performante economice fragile datorita atât factorilor interni, ai întreprinderii, cat si din afara acesteia (autonomie limitata pentru stabilirea tarifelor, aprobarea bugetului, salarizarea personalului).

Fiind o structura de organizare cu peste 180 de posturi de lucru, specializata si – in multe cazuri – cu personal cu experiența profesionala reala, IM Apa Canal CAHUL are ca obiectiv pe termen scurt preluarea operării in 4 sate învecinate, iar intr-o perioada relativ scurta de timp Consiliul Raional CAHUL va dezvolta sistemul AAC plecând de la sursa Prut.

Desigur, in strategia actualizata la nivelul raionului CAHUL trebuie sa se tina seama de schimbările demografice si respective cele legate de clima.

Intervențiile investiționale ale GIZ la aceasta întreprindere au creat emulație: dotare cu mijloace fixe pentru nivelul operativ (autolaborator, excavator, etc.), cu mobilier de birou adecvat, construcția site-ului informatic al întreprinderii, reproiectarea logo-ului, achiziția de echipament de protecție reprezentativ si, in perspectiva imediata, dotare cu tehnica de calcul (computere).

Totodată, este in curs de implementare sistemul de transmitere automata a datelor din teren si preluarea acestora (SCADA), care va îmbunătăți performantele sistemului de AAC.

In vederea trecerii la operatorul regional sunt necesare o serie de masuri cu caracter legislativ, dar si tehnologic, cum sunt :

- Elaborarea unui master plan la nivelul ariei de cuprindere a serviciului de AAC, din care operatorul de servicii să facă parte;
- Existenta Asociațiilor de Dezvoltare Intercomunitare, ca reprezentant al intereselor autorităților administrației publice locale privind serviciul de alimentare cu apa, canalizare si epurare;
- Stabilirea criteriilor tehnice de delegare si contractul de delegare a gestiunii sistemelor de alimentare cu apa si canalizare;
- Elaborarea statutului operatorului regional (ROC).

In situația existentei unui operator regional, se așteaptă ca factorul politic sa nu afecteze, ca in prezent , activitatea întreprinderii, iar comunitățile deservite sa aibă un prestator de serviciu mai performant si mai responsabil.

Având in vedere necesitatea etapizării creării operatorului regional, plecând de la operatorul de servicii de AAC din principalul oraș, aflat in regiunea respectiva, consideram ca este extrem de importanta si prioritara dezvoltarea capacitații sale in vedere preluării unor unități care au rezultate financiare si operaționale reduse sau chiar neperformante.

In aceasta situație consideram ca este necesara construirea unui program de îmbunătățire a capacitații financiare si operaționale (FOPIP) adresat tuturor întreprinderilor care vor parcurge traseul regionalizării.

FOPIP=Financial and Operational Performance Improvement Programme

### 3 Domeniul managerial

Managementul IM APA CANAL CAHUL asigura un nivel de serviciu acceptabil, daca avem in vedere gradul de satisfacere al cerințelor clienților din punct de vedere cantitativ si, chiar, calitativ (vezi pag 65).

Aceasta stare de fapt este generata de o serie de nevoi legate de dotarea tehnica, de un management al resurselor financiare, materiale, umane și informaționale modern utilizând facilitățile prezentului, de o abordare strategica, realista, pe termen mediu si lung. Dintre constatările importante prezente in analiza diagnostic si validate pe teren, amintim:

- Metoda de conducere existenta are in vedere doar obiectivele pe termen scurt si foarte scurt, cu precădere in domeniul tehnic - tehnologic;
- Stilul de conducere este parțial participativ, in condițiile in care organizația sindicala este doar reprezentativa;
- Nu exista un sistem de management al calității serviciului;
- Nu putem vorbi de o abordare a managementului resurselor umane, ci doar de o activitate de gestiune a personalului;
- Nu exista manual de proceduri operaționale, de achiziție, de management al proiectelor de investiții, de audit intern, de comunicare publica;
- Fisele de post au caracter formal;
- Activitatea de citire contori – facturare nu funcționează performant datorita modului de organizare si a fluxului de documente (multe redundante intre serviciul Clienți și Contabilitate).

## 4 Domeniul tehnic-tehnologic

Acest domeniu de activitate este tratat cu prioritate maxima de către managementul întreprinderii, iar personalul implicat, in structura sa si cu pregătirea profesionala corespunzătoare, este majoritar.

Din intervențiile dlui Vasile GHETIVU – inginer sef, dl Simion ARICU –sef stație de tratare, dl Constantin BESLIU - sef secție canalizare, dl Tudor HARITON –sef secție exploatarea rețelelor de apa si canalizare (SDC), dl Mihail COVALENCO – inginer producție, dl Ion Ilie TELPIZ –sef serviciu energetic si dl Alexei ELASCHIN – inginer protecția muncii s-au desprins următoarele constatări principale :

- Exista un mare grad de depreciere a activelor importante ale întreprinderii cum sunt:
  - Conducta magistrala (aducțiunea);
  - Stația de tratare a apei;
  - Stația de epurare a apei;
  - Porțiunile de rețea de apa din fonta si otel (prioritar), respectiv rețeaua de canalizare (asbesto-ciment, otel, PVC).
- O problema de natura tehnica o constituie rețelele departamentale (care au aparținut unor instituții ce prezent nu mai exista/funcționează) si care nu au fost oficial preluate de întreprindere, dar care are obligația de a le exploata, cu costuri de întreținere-reparații ce nu pot fi evidențiate;
- Pierderile de apa (47%) sunt foarte mari si sunt datorate mai multor factori : starea rețelelor, durata mare de timp pana la începerea intervenției de oprire a apei, furtul prin branșamente clandestine (15%), lipsa contorizării tuturor consumatorilor;
- Este necesara urmărirea respectării normei tehnice privind instalarea contorului la limita de proprietate, înlăturând astfel una din posibilitățile, existente in prezent, de furt de apa;
- Activitatea de revizii – reparații nu este realizata in mod preventiv-planificat, pe baza numărului de ore de funcționare efectiva a echipamentelor, înscrise in fisa tehnica a acestora. Reviziile curente si revizia capitala vor fi efectuate pe baza unor fise tehnologice specifice;
- Nu exista un scurt manual de proceduri operaționale, in primul rând la activele care determina creșterea performantei;
- Actuala dotare a laboratoarelor nu este folosita la nivelul tehnic al aparaturii noi existente;
- Monitorizarea funcționarii stațiilor de tratare si epurare se face, practic, manual, fără nici un grad de automatizare a manevrelor tehnologice necesare proceselor;
- Nu exista competente profesionale necesare pentru pregătirea, contractarea, si urmărirea implementării proiectelor de investiții.



## 5 Domeniul economico-financiar

Constatările din acest domeniu au validat concluziile analizei-diagnostic puse la dispoziția noastră, acest aspect fiind determinat de interviurile cu salariații biroului Contabilitate, în lipsa șefei acestuia, și cu șefa secției clienți (“abonament”). Sunt de subliniat următoarele:

- Profitul operațional este negativ;
- Rata de schimb monetar este variabilă, ceea ce conduce la un risc financiar în folosirea valutei străine (vezi împrumutul de la BM pentru finanțarea proiectului de investiții);
- Nivelul datoriilor este mare;
- Profitabilitatea întreprinderii este fragilă/la limita;
- Elementele de cost cele mai importunate (cele directe, administrative, comerciale) sunt în creștere;
- Politica tarifară, impusă prin reglementările în vigoare este populistă și afectează rezultatele financiare ale întreprinderii;
- În factură, cantitatea de apă uzată colectată este într-un procent mult mai mic decât apa potabilă livrată și folosită de clienți (67%);
- Abordarea diferențiată a consumului de apă necontorizată (pausal) față de diferite alte întreprinderi de Apa Canal.

## 6 Domeniul resurselor umane

Activitatea de management al resurselor umane se reduce la o activitate de gestiune a personalului, de rutina. Din interviul cu dl Leonid SUCEANU care asigura si asistenta juridica la nivelul întreprinderii, au rezultat următoarele constatări:

- Bugetul de timp alocat pentru activitatea de gestionare a personalului (cadre) este mare: actualizarea carnetelor de munca, întocmirea contractelor de munca, elaborarea fiselor de post, acte cerute de salariați;
- Nu exista regulament de ordine interioara;
- O singură categorie de personal: cititori de contori sunt plătiți in funcție de îndeplinirea planului, conform normei de lucru;
- Nu exista nici o procedura de evaluare a personalului;
- Nu exista, practic, un plan de perfecționare profesionala, deși in ultimul timp au început proiecte investiționale noi care vor necesita un nivel mai mare de cunoștințe;
- Recrutarea personalului tânăr, cu perspective de dezvoltare in cariera, este foarte dificila datorita salariilor mici;
- Lipsa tutoriatului in instruirea noilor angajați pentru utilizarea corecta a echipamentelor și instalațiilor.

## **7 Domeniul relațiilor cu clienții**

- Nu sunt identificate, prin anchete sociale, persoanele care au – cu adevărat – nevoie de tarif social;
- Modalitatea tarifara actuala este inechitabila fata de anumite categorii de clienți;
- Nu sunt organizate acțiuni de popularizare a modului de producere a apei potabile, de control a calității apei, a gradului de acoperire prin tarifele practicate, a cheltuielilor întreprinderii legate de funcționarea sistemului, etc.;
- Nu sunt utilizate chestionarele pentru aflarea gradului de satisfacție a cerințelor clienților, care prin prelucrarea datelor astfel obținute pot conduce la masuri de remediere/ îmbunătățire;
- Nu este popularizat corespunzător web site-ul întreprinderii, finanțat de către GIZ, care afișează buletinele de analiza a apei, investițiile viitoare in rețeaua de apa si canalizare, metodele de economisire a apei, alte informații de larg interes pentru populația beneficiara de serviciul de alimentare cu apa si canalizare.

## 8 Recomandări

- Personalul de conducere si operativ de la IM Apa Canal Cahul are un grad de pregătire profesionala care, in condițiile îmbunătățirii și actualizării cunoștințelor, va putea constitui nucleul viitorului operator regional. In perioada de tranziție pentru crearea operatorului regional, recomandam ca la acțiunile de instruire propuse sa participe si personalul din viitoarea arie a cuprindere a operatorului regional;
- Ținând seama de constatările făcute pe baza analizei-diagnostic, a vizitei in teren și având in vedere valoare adăugată care poate fi obținută de către întreprinderea IM Apa Canal CAHUL recomandam următoarele acțiuni:
  - Perfecționarea pregătirii personalului de conducere in vederea însușirii unor noi metode si stiluri de conducere;
  - Participarea la schimburi de experiența, pentru personalul de conducere, bazate pe lecții învățate in procesul de crearea a operatorilor regionali;
  - Sporirea gradului de cunoaștere a noutăților tehnologice si a performantelor manageriale ale companiilor de apa din tari cu realități asimilabile Republicii Moldova;
  - Elaborarea unui plan anual de formare, perfecționare și specializare profesionala;
  - Formarea personalului specializat in pregătirea, contractarea si urmărirea implementării proiectelor de investiții. Acest personal va constitui Unitatea de Implementare a Proiectelor de investiții (UIP):
    - Organizarea unei Unități de Implementare a Proiectelor de Investiții;
    - Managementul proiectelor;
    - Analiza economica a proiectelor de investiții;
    - Evaluarea Impactul asupra mediului;
    - Managementul implementării proiectelor de investiții.
  - Specializarea personalului operativ prin sporirea competentelor profesionale astfel încât exploatarea noilor investiții sa se facă la nivelul de performata necesar;
  - Managementul calității totale prin implementarea standardelor ISO (9000, 14000) si OH SAS 17000;
  - Specializarea personalului in vederea îmbunătățirii managementului pierderilor de apa:
    - Bilanțul apei;
    - Stabilirea unei strategii pentru reducerea pierderilor de apa;
    - Utilizarea echipamentelor pentru detecția pierderilor de apa;
    - Tehnici si instrumente adecvate pentru detectarea pierderilor de apa, detectarea traseelor de conducte, vizualizarea stării conductelor, masuri de debitmetrie.
  - Instruirea personalului de întreținere reparații pentru aplicarea modului preventiv-planificat de desfășurare a acestora;
  - Implementarea noilor tehnologii IT&C pentru folosirea acestora in procesele curente din cadrul întreprinderii IM Apa-Canal Cahul;
  - Planificarea bugetului pe centre de cost.