

REPUBLICA MOLDOVA

Servicii de Consultanță pentru Proiectare Detaliată și Supravegherea Construcției, Măsuri Complementare pentru

Alimentarea cu Apă și Canalizare în Cahul

BMZ-Nr. 2015 68 344

Inițiativa pentru Canalizare

BMZ-Nr. 2016 68 904

Măsuri Complementare

BMZ-Nr. 2017 704 03

FWT Proiect Nr. 610-1421



Planul de afaceri ACC 2020-2024

Versiunea 05/2020

**Servicii de Consultanță pentru Proiectare Detaliată
și Supravegherea Construcției,
Măsuri Complementare pentru
Alimentarea cu Apă și Canalizare în Cahul**

Planul de afaceri ACC 2020-2024

Înregistrare privind emiterea și revizuirea

Nr.	Data	Autor	Verificator	Descriere
01	12 mai 2020	R. H. Pope	J. von Vogt	Versiune inițială

Fichtner Water & Transportation GmbH

Sediul Central:

Linnéstr. 5, 79110 Freiburg
Republica Federala Germana

Phone: +49-761-88505-0

Fax: +49-761-88505-22

E-mail: christian.koopmann@fwt.fichtner.de

Oficiul Proiectului:

Street B.P. Hasdeu 2, 3909, or. Cahul
Republica Moldova

Contact: Jan von Vogt

E-mail jan.vogt@fwt.fichtner.de

Copyright © by FICHTNER WATER & TRANSPORTATION GMBH

Declarație privind neasumarea responsabilității

Conținutul acestui document este destinat utilizării exclusive a clientului Fichtner Water & Transportation și a altor destinatari conveniți contractual. Acesta poate fi pus la dispoziția părților terțe numai în întregime sau parțial, cu acordul clientului și în condiții de non-încredere. Fichtner Water & Transportation GmbH nu este răspunzător față de părțile terțe pentru completitudinea și acuratețea informației furnizate aici.

Cuprins

1. INTRODUCERE	1-1
2. Situația actuală	2-1
2.1. ACC – Prezentare generală	2-1
2.2. Resurse umane	2-2
2.2.1. Salarii	2-4
2.3. Operațiuni tehnice și întreținere	2-4
2.4. Servicii relații cu clienții	2-5
2.4.1. Departamentul de servicii relații cu clienții	2-5
2.4.2. Cei mai mari consumatori - volume anuale	2-6
2.5. Financiar și contabil	2-8
2.5.1. Situația financiară	2-8
3. STRATEGIA COMPANIEI.....	3-1
3.1. Priorități de dezvoltare ACC conform Proiectului AAC Cahul.....	3-1
3.1.1. ACC - Principalele direcții strategice.....	3-1
3.1.2. Rezultatele scontate ale implementării proiectului.....	3-1
3.2. Analiza problemelor	3-3
3.2.1. Provocările cheie ale companiei	3-4
3.3. Viziune, misiune, obiective și obiective strategice	3-5
3.4. Resurse Umane.....	3-6
3.5. Operare și Mentenanță Tehnică	3-8
3.5.1. <i>Managementul activelor</i>	3-8
3.5.2. <i>Măsuri de mediu</i>	3-8
3.6. Serviciul Clienți	3-9
3.6.1. <i>Departamentul de servicii pentru clienți (CSD)</i>	3-10
3.6.2. <i>Managementul relațiilor cu clienții</i>	3-10
3.7. Financiar și contabil	3-11
4. ANEXE	4-1

Lista tabelor

Tab. 1-1:	Prezentare generală a componentelor și finanțării proiectului	1-1
Tab. 2-1:	Localități în care AC Cahul oferă servicii de alimentare cu apă și de canalizare (martie 2020)	2-1
Tab. 2-2:	Evoluția numărului de conectări de serviciu ACC între 2017 și 2019.....	2-2
Tab. 2-3:	ACC – Indicatori de costuri pe personal	2-2
Tab. 2-4:	ACC – Distribuția personalului ACC pe secții (1 martie 2020).....	2-4
Tab. 2-5:	Active.....	2-4
Tab. 2-6:	Consumatori principali	2-6
Tab. 2-7:	Rapoarte cheie de funcționare ale Apa Canal Cahul (2017-2019).....	2-9
Tab. 3-1:	Impactul prevăzut al rezultatelor proiectului	3-1
Tab. 3-2:	Analiza SWOT	3-3
Tab. 3-3:	Provocări cheie.....	3-4
Tab. 3-4:	Evoluția prognozată a raportului de angajați / 1000 de servicii.....	3-7
Tab. 3-5:	Costuri de personal.....	3-7
Tab. 3-6:	Localități în care este preconizată preluarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare	3-9
Tab. 3-7:	Evoluția prognoză a numărului de clienți ACC (la sfârșitul anului).....	3-10
Tab. 3-8:	Tarife	3-11
Tab. 3-9:	Program de investiții capitale	3-11
Tab. 3-10:	Venituri – suma facturată.....	3-12
Tab. 3-11:	Profit și pierdere	3-12

Lista figurilor

Figure 2-1:	Structura organizatorică curentă a ACC (martie 2020)	2-3
Figura 2-2:	Evoluția rezultatelor financiare ale ACC Cahul pentru 2017-2019.....	2-8
Figure 3-1:	Evoluția procesului de gestionare a activelor	3-8

Abrevieri

ACC	Apa Canal Cahul (Compania de alimentare cu apă și canalizare din Cahul)
AM	Măsurii Complementare
BP	Plan de afaceri
CAPEX	Cheltuieli capitale
CIP	Planul de investiții capitale
CPI	Indicele prețurilor de consum
CRM	Managementul relațiilor cu clienții
CSD	Departamentul de relații cu clienții
DMA	Zona de contorizare
DSCR	Raportul de acoperire a serviciilor datoriei
AP	Apă potabilă
EBITDA	Câștiguri înainte de amortizarea și deprecierea impozitului pe dobânzi
EC	Evidență și control (secție ACC)
EM	Energio Mecanic (Secție în Departamentul Tehnic al ACC)
EMS	Sistem de management de mediu
EU	Uniunea Europeană
FS	Situația financiară
GIS	Sistem de informare geografic
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
H&S	Sanatate și siguranță
HH	Gospodării
RU	Resurse umane
ICT	Tehnologia comunicațiilor și informații
IT	Tehnologia informațională
IFRS	Standarde internaționale de raportare financiară
JSC	Societate pe acțiuni
KfW	German Bank Kreditanstalt für Wiederaufbau
KPI	Indicator de performanță
MADRM	Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului
MC	Municipalitatea Cahul
MDL	Leu (pl: Lei)
MIS	Sistemul de gestionare a informațiilor
NRW	Apa neaducătoare de venit
O&M	Operații și întreținere
OHS	Sănătate și securitate la locul de muncă
OPEX	Cheltuieli operaționale
ADR	Agenția de Dezvoltare Regională
ADRS	Agenția de Dezvoltare Regională Sud
SCADA	Controlul de supraveghere și achiziția de date
TOM	Operațiuni tehnice și întreținere
AA	Alimentarea cu apă
AAC	Alimentare cu apă și canalizare
LTA	Lucrări de tratare a apei
AU	Apele uzate
SEAU	Statie de epurare a apelor uzate

1. INTRODUCERE

Municipalitatea din Cahul (MC), în cooperare cu Agenția de Dezvoltare Regională Sud (ADR Sud), instituție publică subordonată Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului (MADRM), implementează proiectul „Servicii de Consultanță pentru Proiectare Detaliată și Supraveghere a Construcțiilor, Măsurii Complementare pentru Alimentarea cu Apă și Canalizare în Cahul”, denumit în continuare Proiectul AAC în Cahul sau Proiectul.

Finanțarea proiectului este asigurată sub formă de granturi către Guvernul Republicii Moldova reprezentat prin Ministerul de Finanțe (MF) de la KfW Entwicklungsbank (KfW) și, eventual, de la Uniunea Europeană (UE).

Tab. 1-1: Prezentare generală a componentelor și finanțării proiectului

Nr și Titlu	Descriere	Finanțare
BMZ-Nr. 2015 68 344 (Alimentarea cu Apă și Canalizare în Cahul)	Componenta 1: Investiții pentru alimentarea cu apă și canalizare în Cahul	12.0 milioane EUR
BMZ-Nr. 2016 689 04 (Inițiativă pentru Canalizare)	Componenta 2: Extensia rețelei de canalizare în Cahul	10.0 milioane EUR
BMZ-Nr. 2017 704 03 ((Măsurii Complementare)	Componenta 3: Consultanță pentru consolidarea instituțională	1.5 milioane EUR
Mandatul UE din AAP 2019	Componenta 4: Extensii de rețea de apă și canalizare în Cahul și satele învecinate, alte investiții	10.0 milioane EUR

Obiectivul general al proiectului este îmbunătățirea accesului sigur și durabil la alimentarea cu apă și la canalizarea apelor uzate pentru populația din Cahul și satele învecinate.

Implementarea proiectului a început în 2019 și este planificat să se finalizeze în 2023.

Beneficiarul direct al proiectului este Apa Canal Cahul (ACC), furnizorul municipalității pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare a apelor uzate. Proiectul urmărește reabilitarea și extinderea infrastructurii de alimentare cu apă și de eliminare a apelor uzate și îmbunătățirea capacităților operaționale și de gestionare ale prestatorului de servicii. Prin aceste activități, vor fi îmbunătățite condițiile de trai în zona de servicii și creșterea economică va fi susținută în mod durabil.

Obiectivul general al Componentei 3 a proiectului (Măsurii Complementare) este de a îmbunătăți în mod durabil serviciile ACC pentru clienți și părțile interesate, de a consolida capacitatea și de a optimiza performanțele sale comerciale și tehnice. Rezultatele formulate (obiectivul modulului) al acestor Măsurii Complementare sunt:

- Îmbunătățirea managementului financiar și comercial;
- Îmbunătățirea capacităților operaționale și de întreținere; și
- Îmbunătățirea managementului resurselor umane.

Prezentul raport este executat în conformitate cu art. 1.4 pct. 6 și art. 4.2 din Termenii de referință (Măsurile Complementare: Asistență ACC) pentru proiectul menționat mai sus. Acesta reprezintă proiectul de propunere a Consultantului pentru Planul de afaceri ACC 2020 - 2024.

În timpul executării sarcinii, Consultantul a elaborat următoarele activități:

- Analiza documentelor strategice (Plan de afaceri ACC 2019 - 2022);
- Colectarea și analiza datelor de la departamentul de finanțe și contabilitate ACC;
- Colectarea și analiza datelor tehnice operaționale și comerciale;
- Referire la proiectul Planul de personal al consultantului, Planul de reducere a NRW și Raportul Inițial.

Proiectul Planului de Afaceri prezintă propunerea Consultantului pentru dezvoltarea strategică a ACC în următorii 5 ani, pe baza a cinci obiective strategice:

- **Resurse umane** - atragerea și reținerea personalului cheie, modificarea structurii organizaționale
- **Gestionarea activelor** - eficiență îmbunătățită prin sisteme interne: GIS, SCADA, MIS
- **Managementul relațiilor cu clienții** - creșterea numărului clienților și creșterea satisfacției prin implementarea inițiativei CRM
- **Finanțare și contabilitate** - Creșterea veniturilor, controlul costurilor prin costuri bazate pe activități
- **Mediu** – acoperire mai mare a sistemului de canalizare, tratarea apelor uzate, evacuarea apelor uzate și gestionarea nămolurilor

Implementarea măsurilor propuse necesită un angajament ferm din partea echipei de conducere a ACC. Echipa de consultanți este pregătită să sprijine echipa de management.

S-au făcut anumite presupuneri, nu în ultimul rând, că Mandatul UE de la AAP 2019 - componenta 4 - va continua. Alte ipoteze și riscuri trebuie discutate cu părțile interesate, astfel încât un registru privind riscurile să poată fi adăugat la Planul de afaceri ca anexă, odată ce restricțiile actuale ale Covid 19 vor fi ridicate.

Raportul este pregătit în limba engleză și română, în cazul în care există vre-o discrepanță, va predomina versiunea engleză.

2. SITUAȚIA ACTUALĂ

2.1. ACC – Prezentare generală

S.A. Apa-Canal Cahul este o întreprindere municipală autonomă financiar, deținută integral de Consiliul Local al orașului Cahul. ACC a fost înființată ca urmare a reorganizării prin transformarea întreprinderii municipale Apa Canal Cahul, pe baza deciziei Consiliului municipal Cahul nr. 8/13 (13/13) / XXV din 10.11.2016. Compania a fost înregistrată la Camera Înregistrării de Stat cu nr. 26937 la 14.04.2017.

În martie 2020, zona de operare ACC acoperea Orașul Cahul și 9 sate: Roșu, Crihana Veche, Pașcani, Manta, A.I.Cuza, Pelinei, Lebedenco, Ursoaia și Hutulu. Compania livrează:

- servicii de apă și canalizare în orașul Cahul, Crihana Veche și în satul Roșu;
- numai servicii de apă în 7 sate: Pașcani, Manta, A.I.Cuza, Pelinei, Lebedenco, Ursoaia și Hutulu.

Tab. 2-1: Localități în care AC Cahul oferă servicii de alimentare cu apă și de canalizare (martie 2020)

Localitate	Nr de gospodării	Număr de gospodării cu acces la rețea		Număr de gospodării conectate	
		AP	AU	AP	AU
Municipiul Cahul	12,608	12,248	8,100	12,248	7,853
Roșu	1,029	1,029	1,029	997	421
Crihana Veche	1,716	1,716	457	1,548	457
Pașcani	1,145	1,000	0	278	0
Manta			0	462	0
A.I. Cuza	780	650	0	459	0
Pelinei	671	40	0	40	0
Lebedenco	828	828	0	189	0
Ursoaia			0	242	0
Hutulu			0	72	0

(Sursa: Date furnizate de ACC)

Numărul de conectări de serviciu este detaliat în tabelul următor.

Tab. 2-2: Evoluția numărului de conectări de serviciu ACC între 2017 și 2019

Tip consumator	Număr de conectări (an-sfârșit)		
	2017	2018	2019
Apa potabilă, dintre care	15,293	16,150	17,071
Casnic	14,732	15,562	16,445
Business	513	537	569
Instituții	48	51	57
Apele uzate, dintre care	8,924	9,221	9,507
Casnic	8,467	8,742	9,021
Business	419	440	447
Instituții	38	39	39

(Sursa: Date furnizate de Secția de Evidență și Control ACC)

Lungimea totală a rețelei de apă operate este de 215 km, iar rețeaua de canalizare este de 96 km.

Costurile totale pe personal au crescut în ultimii 3 ani, de la 11.918 mii lei în 2017 la 14.709 mii în 2019 (estimat). Cheltuielile cu personalul au reprezentat 51% din cheltuielile totale ale ACC în 2018.

Tab. 2-3: ACC – Indicatori de costuri pe personal

Indicator	U.M.	2017	2018	2019 (estimat)
Costuri pe personal	MDL '000/year	11,918	13,645	14,709
Numărul mediu de angajați	No.	186	175	180
Costuri anuale medii de personal pe angajat	MDL/ an/angajat	64,074	77,974	81,717

(Sursa: Elaborat de Consultant pe baza datelor prezentate de ACC)

Costurile anuale medii de personal pe rata angajaților au crescut cu 21,7% în 2018 față de 2017 și cu 4,8% (estimat) în 2019 față de 2018.

2.2. Resurse umane

ACC este organizaă pe baza unei structuri ierarhice clasice (a se vedea figura de mai jos). Managementul superior este asigurat de un sistem tipic de management pentru societățile pe acțiuni. Nivelurile de management sunt:

Nivel de decizie 1: Adunare Generală;

Nivel de decizie 2: Consiliul Administrativ format din 7 membri;

Nivel executiv 1: Director general, numit pe o perioadă de 4 ani de către AG, conform unui contract de mandat.

Nivel executiv 2: Director Tehnic și Director Financiar;

Nivel executiv 3: Managerii următoarelor secții:

- Secția Tehnică
- Secția Apă
- Secția Canalizare
- Secția Energo-mecanică
- Secția Evidență și Control (Comercială)
- Secția Administrativă
- Secția Contabilitate

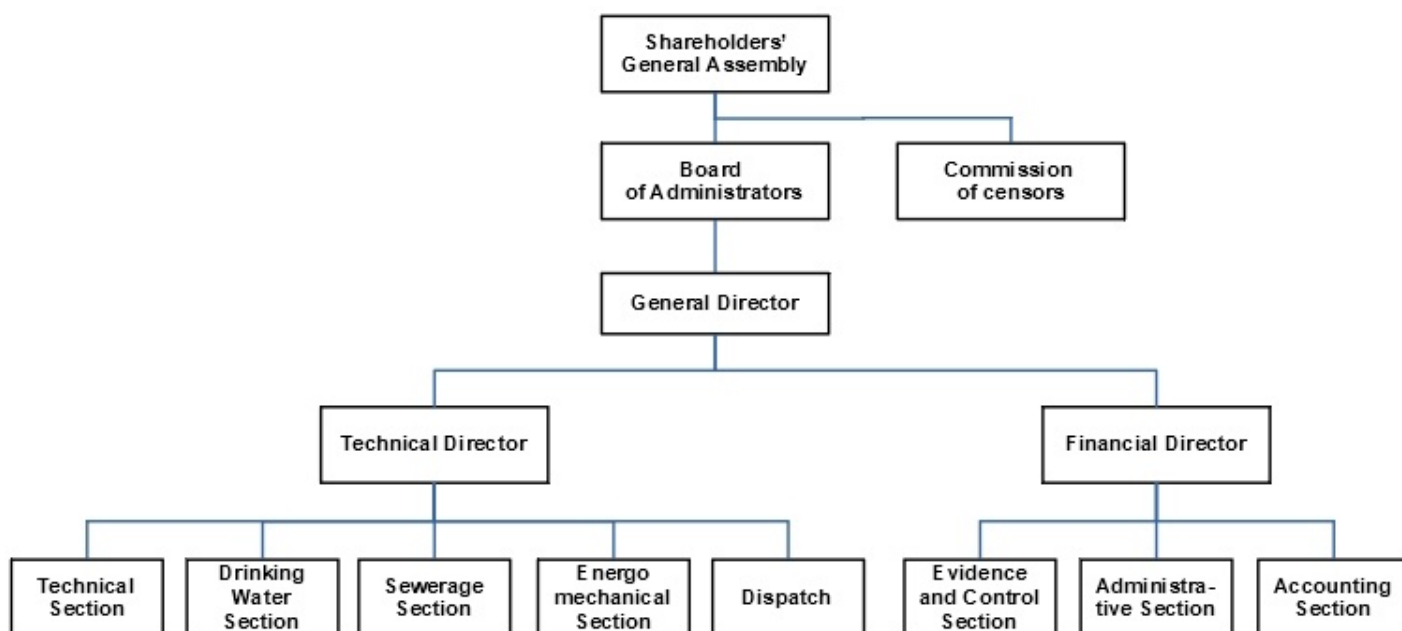


Figure 2-1: Structura organizatorică curentă a ACC (martie 2020)

La 1 martie 2020, numărul total de angajați ai companiei era de 179 de persoane, în timp ce organigrama aprobată prevede 195 de angajați, ceea ce reprezintă un raport de 93%. Pe baza numărului de conectări de serviciu la sfârșitul anului 2019 (17.071 conectări la apă și 9.507 conectări la canalizare), raportul de personal rezultat în martie 2020 a fost de 10,4 angajați / 1000 de conectări de servicii. Algoritmii pentru calculul raportului ia în considerare doar contractele de racordare a serviciilor de apă, deoarece conectările la canalizare se fac de obicei simultan cu contractele de racordare a apei sau după conectarea la apă. Nu există contracte doar pentru canalizare.

Distribuția generală a angajaților pe secțiuni ACC este prezentată în tabelul următor.

Tab. 2-4: ACC – Distribuția personalului ACC pe secții (1 martie 2020)

Departament	Total
Management	3
Secția Tehnică	2
Secția Apă	53
Secția Canalizare	40
Secția Energo-Mecanică	38
Dispecerat	4
Secția Evidență și Control (Comercial)	26
Administrativă	8
Secția Contabilitate	6
Total	179

(Sursa: Date furnizate de ACC - Specialist RU)

2.2.1. Salarii

Salariul mediu lunar pe angajat ACC în 2019 a fost de 5.250 lei, reprezentând aproximativ 76% din câștigul salarial mediu brut lunar pentru industria corespunzătoare din Moldova.

2.3. Operațiuni tehnice și întreținere

Compania operează și întreține următoarele facilități și active principale:

Tab. 2-5: Active

Active	Principalele caracteristici	Comentarii - modificări semnificative incluse în planul de investiții capitale
Stația de Captare și Conducta de aducțiune	Conducta de aducțiune existentă: DN – 700mm; L- 8,200m;	Proiectarea conductei de aducțiune: DN - 500mm; L- 8,200m;
Stația de tratare a apei, m3/zi	17,300.0	240,000.0
Rețeaua de apă, m	176,400	176,400; dintre care 6.6 km va fi renovat
Stații de pompare a apei	Lista cu capacitatea fiecăreia	
SP 1	Q-133.3l/s; H-40m; P-75kW;	Q-333.3l/s; H-55m; P-55kW;
SP 2	Q-88.8l/s; H-60m; P-37kW;	Pompe de reabilitare
SP 3	Q-20.8l/s; H-70m ; P-22kW ;	Pompe de reabilitare

Active	Principalele caracteristici	Comentarii - modificări semnificative incluse în planul de investiții capitale
SP 4	Q-13.8l/s ; H-50m ; P-7.5kW ;	Pompe de reabilitare
SP 5	Q-1.75l/s; H-21.4m; P-0.75kW ;	Pompe de reabilitare
SP 6	Q-16.6l/s; H-80m ; P-55kW ;	SP nu va fi reabilitată
Rețeaua de canalizare, km	74.3	111.5 dintre care 35 km extindere a rețelei gravitaționale și 2,2 km rețea sub presiune
Stații de pompare a apelor uzate, Nr.	7	12
SPAU –Rosu 1*	Q-1.6l/s; H-21.2m ; P-2.1kW ;	SPAU nu va fi reabilitată
SPAU –Rosu 2*	Q-4.1l/s; H-12.65m ; P-2.3kW ;	SPAU nu va fi reabilitată
SPAU –Rosu 3*	Q-5.1l/s; H-21.8m ; P-3.8kW ;	SPAU nu va fi reabilitată
SPAU –Rosu 4*	Q-6.2l/s; H-38.25m ; P-7.5kW ;	SPAU nu va fi reabilitată
SPAU –Nord	Q-32.7l/s; H-32m ; P-25kW ;	nu există date
SPAU - Centru	Q-61.48l/s ; H-55m ; P-50kW ;	nu există date
SPAU – 3 (1+1)**	–	Q -12.0 l/s; H-10.34; P-7,5kW ;
SPAU – 4 (1+1)**	–	Q -2.1 l/s; H-47.51; P-7,5kW ;
SPAU – 5 (1+1)**	–	Q -2.0 l/s ; H-43.43; P-7,5kW ;
SPAU – 6 (1+1)**	–	Q -2.0 l/s ; H-10.92; P-1,5kW ;
SPAU – 7 ((1+1)**	–	Q -2.0 l/s ; H-13.61; P-1.5kW ;
SPAU – Sud**	Q-13.8l/s ; H-20m ; P-5Kw ;	Q -5.5 l/s ; H-7.43; P-1,5kW ;
Wastewater treatment plant***	Q – 13,700m3/da ;	Q – 32,000 L.E.
Outfall***	Râul Prut, 4km distanță de SEAU	Râul Prut, 4km distanță de SEAU
Eliminarea nămolurilor	Platforme de nămol	nu există date

(Surse de date:

* Sistemul de canalizare al satului Roșu, raionul Cahul cu racord la sistemul de canalizare al orașului Cahul, proiectant INTEXNAUCA, anul 2012;

** FWT Proiect Nr. 610-1421;

*** Apa Canal Cahul S.A.)

2.4. Servicii relații cu clienții

2.4.1. Departamentul de servicii relații cu clienții

În prezent, scopul Departamentului de servicii relații cu clienții nu este ceea ce ar trebui să fie. Se numește secția „Control și Evidență” și nu are o atribuție puternică pentru CRM. Departamentul

îndeplinește doar câteva funcții (unele parțial) din cele necesare. În linii generale, funcțiile departamentului se limitează la citirea datelor contorului, facturare, clarificări cu clienții cu privire la facturi și gestionarea contractelor. Cu toate acestea, departamentul nu este echipat cu echipament de birou suficient și personal suficient pentru a-și îndeplini funcțiile. La ACC nu există un ghișeu unic, departamentul nu se ocupă de evaluarea și îmbunătățirea satisfacției consumatorilor, Managementul petițiilor clienților ar trebui îmbunătățit, iar departamentul nu este implicat practic în planificarea serviciilor.

2.4.2. Cei mai mari consumatori - volume anuale

Tab. 2-6: Consumatori principali

2017		2018		2019	
Toți consumatorii					
Apa, m³	1,039,602		1,097,817		1,198,241
Spitalul Raional Cahul IMSP	27,204	Spitalul Raional Cahul IMSP	28,625	Spitalul Raional Cahul IMSP	30,716
Primăria Cahul	17,441	Primăria Cahul	16,830	Primăria Cahul	17,981
Bere-Unitanc S.A.	14,443	Penitenciarul nr.5-Cahul	14,661	Brigada N3 infanterie motorizată	14,080
Penitenciarul nr.5-Cahul	12,101	Bere-Unitanc S.A.	12,848	Bere-Unitanc S.A.	12,591
Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	9,532	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	8,773	Penitenciarul nr.5-Cahul	10,065
Tricon S.A.	4,504	Tricon S.A.	5,259	USBA Combinatul de Producere a Materialelor de Construcție SA	8,260
Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	4,251	Brigada N3 infanterie motorizată	4,962	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	7,576
Laboratorio Tessile Mol SRL	2,699	USBA Combinatul de Producere a Materialelor de Construcție SA	3,960	Carfacon SRL	3,606
Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2,126	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	2,542	Școala Specială-Internat p/u copii cu deficiență de auz	1,972
Secția Asistență Socială Protecția Familiei	2,045	Secția Asistență Socială Protecția Familiei	2,061	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	1,956
Ape uzate, m³	761,737		783,992		830,081
Nufărul Alb S.B.	77,574	Nufărul Alb S.B.	87,835	Nufărul Alb S.B.	88,976
Spitalul Raional Cahul IMSP	26,317	Spitalul Raional Cahul IMSP	27,050	Spitalul Raional Cahul IMSP	28,975
Bere-Unitanc S.A.	20,598	Brigada N3 motopehota	20,893	Brigada N3 motopehota	22,926
Primăria Cahul	16,322	Bere-Unitanc S.A.	18,777	Bere-Unitanc S.A.	20,247
Brigada N3 infanterie motorizată	14,327	Primăria Cahul	15,651	Primăria Cahul	17,113
Penitenciarul nr.5-Cahul	12,101	Penitenciarul nr.5-Cahul	14,661	Tricon S.A.	10,292
Tricon S.A.	9,256	Tricon S.A.	9,641	Penitenciarul nr.5-Cahul	10,065
Fabrica de brânzeturi	8,036	Fabrica de brânzeturi	7,395	Fabrica de brânzeturi	7,636

2017		2018		2019	
S.A.Cahul		S.A.Cahul		S.A.Cahul	
Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	4251	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	2542	Școala Specială-Internat p/u copii cu deficiență de auz	1972
Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2126	Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2061	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	1756
Agenții economici					
Apa, m³	133,050		136,958		148,749
Numărul de consumatori	513		537		569
Spitalul Raional Cahul IMSP	27,204	Spitalul Raional Cahul IMSP	28,625	Spitalul Raional Cahul IMSP	30,716
Bere-Unitanc S.A.	14,443	Bere-Unitanc S.A.	12,848	Bere-Unitanc S.A.	12,591
Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	9,532	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	8,773	USBA Combinatul de Producere a Materialelor de Construcție SA	8,260
Tricon S.A.	4,504	Tricon S.A.	5,259	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	7,576
Laboratorio Tessile Mol SRL	2,699	USBA Combinatul de Producere a Materialelor de Construcție SA	3,960	Carfacon SRL	3,606
Ape uzate, m³	237,289		238,655		244,362
Numărul de clienți	419		440		447
Nufărul Alb S.B.	77,574	Nufărul Alb S.B.	87,835	Nufărul Alb S.B.	88,976
Spitalul Raional Cahul IMSP	26,317	Spitalul Raional Cahul IMSP	27,050	Spitalul Raional Cahul IMSP	28,975
Bere-Unitanc S.A.	20,598	Bere-Unitanc S.A.	18,777	Bere-Unitanc S.A.	20,247
Tricon S.A.	9,256	Tricon S.A.	9,641	Tricon S.A.	10,292
Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	8,036	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	7,395	Fabrica de brânzeturi S.A.Cahul	7,636
Instituții bugetare					
Apa, m³	45,275		44,954		59,081
Numărul de consumatori	48		51		57
Primăria Cahul	17,441	Primăria Cahul	16,830	Primăria Cahul	17,981
Penitenciarul nr.5-Cahul	12,101	Penitenciarul nr.5-Cahul	14,661	Penitenciarul nr.5-Cahul	10,065
Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	4,251	Brigada N3 infanterie motorizată	4,962	Brigada N3 infanterie motorizată	14,080
Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2,126	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	2,542	Școala Specială-Internat p/u copii cu deficiență de auz	1,972
Secția Asistență Socială Protecția Familiei	2,045	Secția Asistență Socială Protecția Familiei	2,061	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	1,956
Ape uzate, m³	40,663		38,422		50,416

2017		2018		2019	
Numărul de clienți	38		39		39
Primăria Cahul	16,322	Primăria Cahul	15,651	Primăria Cahul	17,113
Brigada N3 infanterie motorizată	14,327	Brigada N3 infanterie motorizată	20,893	Brigada N3 infanterie motorizată	22,926
Penitenciarul nr.5-Cahul	12,101	Penitenciarul nr.5-Cahul	14,661	Penitenciarul nr.5-Cahul	10,065
Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	4,251	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	2,542	Școala Specială-Internat p/u copii cu deficiență de auz	1,972
Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2,126	Instituția Publică Școala Primară "A.Donici"	2,061	Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihai Eminescu" din Cahul	1,756
Casnic					
Apa, m³	861,277		915,905		990,411
Numărul de clienți	14,732		15,562		16,445
Ape uzate, m3	483,785		506,915		535,303
Numărul de clienți	8,467		8,742		9,021

2.5. Financiar și contabil

2.5.1. Situația financiară

Situația financiară actuală este ilustrată în figura de mai jos:

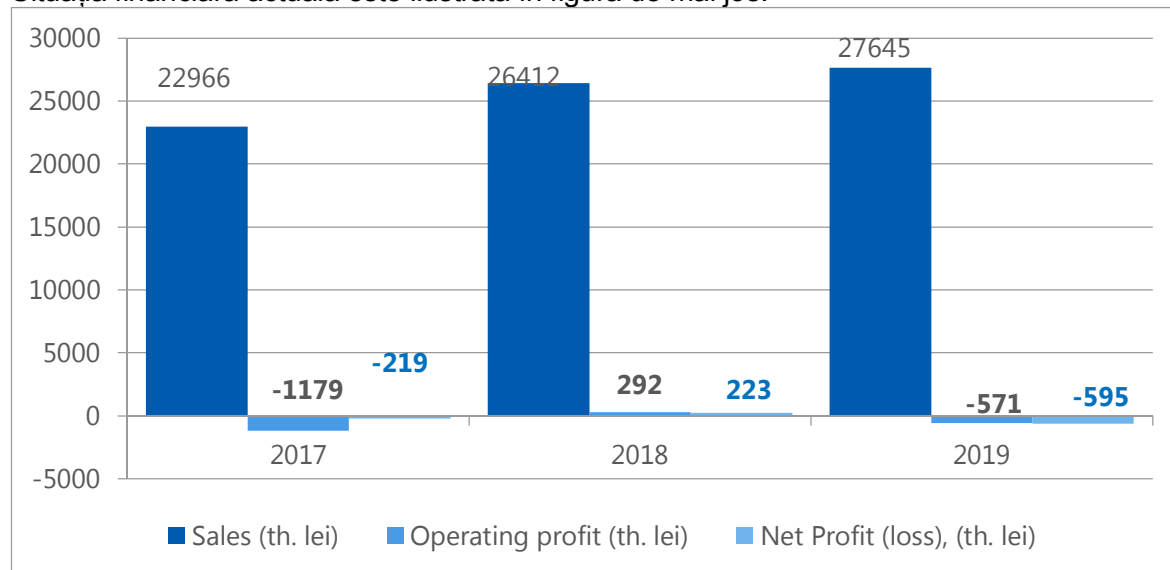


Figura 2-2: Evoluția rezultatelor financiare ale ACC Cahul pentru 2017-2019

Tab. 2-7: Rapoarte cheie de funcționare ale Apa Canal Cahul (2017-2019)

Raporturi de operare	2017	2018	2019
Raport de acoperire a costurilor de operare (cheltuieli de exploatare-depreciere / Venituri * 100 (%))	82.1	82.1	87.1
Perioada de încasare a creanțelor (zile)	50.9	52.1	52.3
Perioada de plată a sumelor restante(zile)	33	40	47
Raportul de lichiditate			
Raport curent = Active curente / datorii curente	0.47	0.56	1.72
Raportul datoriei			
Raportul datorii / active	1.12	1.11	1.14
Raport datorie / capitaluri proprii	-9.60	-8.41	-6.83
Raportul de rentabilitate			
Marja de profit brut, %	16%	24%	23.6%
Marja de profit operațional, %	-5%	1.1%	-2.07%
Rentabilitatea activelor, % (ROA)	-0.44%	0.48%	-0.41%

Raportul de acoperire a costurilor de operare a scăzut în ultimul an, atingând nivelul de 1,01 în 2019. Compania nu a reușit să îmbunătățească raporturile de colectare și perioada de plată a sumelor restante, care poate fi considerată moderată pentru sectorul de apă din Moldova. Compania nu are pasive istorice pe termen scurt, dar raportul curent denotă un nivel scăzut al capacității de plată. Raporturile datoriilor arată că compania nu este în măsură să-și plătească împrumutul.

Raportul rapid prezintă o situație favorabilă din cauza contului de rezervă, dar, în același timp, am putea menționa un nivel ridicat de risc de operare și o situație neprofitabilă. Pierderea netă pentru 2019 reprezintă aproximativ 594.900 de lei. Compania are un nivel ridicat de îndatorare și deficit al capitalului propriu, prezentând și o creștere a riscului financiar.

3. STRATEGIA COMPANIEI

3.1. Priorități de dezvoltare ACC conform Proiectului AAC Cahul

3.1.1. ACC - Principalele direcții strategice

Resurse instituționale și umane

- Îmbunătățirea eficienței resurselor umane;
- Dezvoltarea operațională și comercială;
- Planificarea personalului în funcție de rezultatele proiectului KfW;
- Obținerea raportului de 5 angajați la 1.000 de conectări de serviciu, pe termen lung.

Operațiuni tehnice și întreținere

- mbunătățirea întreținerii și a performanțelor operaționale;
- Extinderea zonei de operare conform Strategiei regionale.

Relații comerciale și relații cu clienții

- Mărirea numărului de conectări de serviciu;
- Dezvoltarea unei companii orientată către clienți.

Financiar și contabil

- Menținerea rentabilității adecvate și fluxului de numerar;
- Asigurarea că DSCR este adecvat;
- Introducerea costurile bazate pe activități.

3.1.2. Rezultatele scontate ale implementării proiectului

Obiectivul general al proiectului este îmbunătățirea accesului sigur și durabil la alimentarea cu apă și la eliminarea apelor uzate pentru populația din Cahul și satele învecinate. Rezultatele așteptate ale proiectului și impactul lor potențial asupra personalului ACC sunt prezentate mai jos.

Tab. 3-1: Impactul prevăzut al rezultatelor proiectului

Rezultatele proiectului	Impact prevăzut	Direcția strategică implicată	Secția ACC implicată	Impact asupra personalului ACC
Stația de captare la râul Prut	<ul style="list-style-type: none">• procesele tehnologice îmbunătățite	<i>Operational:</i> <ul style="list-style-type: none">• Improve maintenance and operational performance	Water section	<ul style="list-style-type: none">• Reconsideration of the work processes and way of organisation
Conductă de aducțiune nouă, 8,2 km	<ul style="list-style-type: none">• reducerea numărului de intervenții	<i>Financial</i> <ul style="list-style-type: none">• Improve financial performance	EM section	<ul style="list-style-type: none">• Reconsideration of staff number and qualification
Lucrări de reabilitare la STA Cahul	<ul style="list-style-type: none">• procesele tehnologice îmbunătățite• automatizare îmbunătățită• laborator îmbunătățit			
Reabilitarea sistemului de	<ul style="list-style-type: none">• reducerea numărului de			

Rezultatele proiectului	Impact prevăzut	Direcția strategică implicată	Secția ACC implicată	Impact asupra personalului ACC
distribuție a apei Cahul	intervenții			
Reabilitarea sistemului de canalizare Cahul (SPAUs, rețeaua de canalizare)	<ul style="list-style-type: none"> • reducerea numărului de intervenții • automatizare îmbunătățită 	<i>Operațional:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea întreținerii și a performanțelor operaționale 	Secția de canalizare	
Noua stație de epurare a apelor uzate Cahul	<ul style="list-style-type: none"> • procesele tehnologice îmbunătățite • creșterea automatizării 	<i>Financiar</i> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea performanței financiare 		
Extinderea sistemului de canalizare Cahul	<ul style="list-style-type: none"> • Număr mărit de contracte • Venituri crescute 	<i>Operațional</i> <ul style="list-style-type: none"> • Extinderea zonei de operare conform Strategiei regionale 	Secția Apă	
Extinderea sistemului de distribuție a apei Cahul și Cotihana		<i>Comercial</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mărirea numărului de conectări de serviciu 	Secția de canalizare	
Construcția sistemului de canalizare Cahul și Cotihana		<i>Financiar</i> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea performanței financiare 		
Construcția sistemului de canalizare Crihana Veche, Pașcani, Manta				
Echipamente O&M	<ul style="list-style-type: none"> • Detecție îmbunătățită a scurgerilor • Intervenții îmbunătățite • Venituri crescute 	<i>Operațional</i> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea întreținerii și a performanțelor operaționale <i>Financiar</i> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea performanței financiare 	Secția Apă Secția Tehnică Secția EM Secția EC	
Clădire de administrare ACC	<ul style="list-style-type: none"> • Condiții de muncă mai bune 			

3.2. Analiza problemelor

Tab. 3-2: Analiza SWOT

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none">• O echipă de conducere bună care aduce schimbări pozitive• Personal angajat și cu experiență• Monopolul reglementat• Câteva îmbunătățiri istorice ale ICT, cum ar fi SCADA, 1c• Suport puternic din partea municipalității• Reducerea actuală a NRW• Capacitatea de a trata mai multă apă decât este necesară• Program de investiții de capital în desfășurare	<ul style="list-style-type: none">• Active și echipamente vechi, o mare parte dintre care trebuie înlocuite• Împrumut în valută străină care trebuie de achitat• Deficit de resurse umane• Lipsa tinerilor absolvenți și specialiști• Nivel scăzut al proceselor automatizate• Personalul cheie ar putea părăsi compania• Imagine slabă ca angajator• Rețeaua de distribuție s-ar putea deteriora pe viitor• Istorie instituțională slabă (fără proceduri scrise, nivel redus de instrucțiuni de lucru scrise)• Tarifele nu au fost majorate anual
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none">• Strategia de dezvoltare regională care susține creșterea bazei de clienți, cum ar fi contractele delegate și extinderea rețelei,• Surse de finanțare pentru a sprijini în continuare investițiile de capital în active,• Echipamente și sisteme noi și îmbunătățite disponibile pe piață• Măsuri Complementare în desfășurare• Diversificarea către noi servicii• Modificarea Legii 303	<ul style="list-style-type: none">• Unii clienți se află într-o situație economică precară• Efecte adverse ale Covid-19• gospodăriile ar putea să nu se conecteze la extensii de rețea,• mediul politic / incertitudinile politice,• Reglementatorul economic - ANRE amână aprobarea ajustărilor tarifare• evoluția defavorabilă a structurii sociale în regiune

3.2.1. Provocările cheie ale companiei

Tab. 3-3: Provocări cheie

Domeniu	Provocare
Resurse instituționale și umane	Asigurarea unui echilibru adecvat al structurii angajaților în funcție de vârstă; Crearea departamentului NRW; Îmbunătățirea structurii secției tehnice și a secției EC; Extinderea zonei de funcționare a ACC Crearea unui departament de servicii pentru clienți Creșterea capacității în ceea ce privește ICT, reducerea NRW și administrarea companiei
Întreținere tehnică și operațională	Delegarea și primirea cu succes a noilor active în cadrul actualizării Planului de Investiții Capitale și menținerea GIS Îmbunătățirea nivelului automatizării și sistemului de securitate al stațiilor de pompare; Actualizarea performanței SCADA
Servicii pentru clienți	Asigurarea facturării 100% și îmbunătățirea ratei de colectare Implementarea recomandărilor CRM Sensibilizarea gospodăriilor noi pentru a se conecta la extinderea rețelei de canalizare Îmbunătățirea eficacității contorizării
Finanțe și contabilitate	Deservirea creditului Băncii Mondiale existente în USD Pregătirea Situației Financiare la timp Menținerea evaluărilor tarifare anuale Introducerea costurilor bazate pe activități
Mediu	Manipularea nămolurilor trebuie îmbunătățită Țeava de refulare a apelor uzate necesită înlocuire / îmbunătățire Stația de epurare a apelor uzate este în stare precară Nu toate gospodăriile sunt conectate la rețeaua de canalizare

3.3. Viziune, misiune, obiective și obiective strategice

Viziunea noastră

Abordarea noastră pentru durabilitate reflectă obiectivele companiei noastre:

- Client și societate - oferirea clienților servicii excelente la prețuri accesibile și contribuirea la o societate mai largă;
- Mediu - protejarea și îmbunătățirea mediului;
- Angajați - să fie un loc minunat în care toți angajații să poată lucra în siguranță și să își atingă potențialul maxim;
- Finante - asigurarea finanțelor pentru dezvoltarea tehnologică și investiții.

Declarație de misiune

Oferirea alimentaării cu apă de calitate și servicii de canalizare tuturor clienților din zonele noastre de servicii într-un mod rentabil și accesibil, cu impact minim asupra mediului.

Scopul nostru

Până în 2025, ACC va fi printre cele mai importante companii de apă din Moldova în ceea ce privește calitatea apei, eficiența operațiunilor, acoperirea și fiabilitatea serviciilor și satisfacția clienților. Aceasta va fi implementată cu succes în proiectul AAC în Cahul și va dezvolta o strategie pentru gestionarea pe termen lung a activelor sale. Tarifele de apă și ape uzate vor fi în concordanță cu utilitățile de apă comparabile din Moldova și accesibile tuturor clienților din zonele de servicii delegate. Salariile personalului vor fi mărite până la niveluri suficiente pentru a atrage și a păstra personalul cheie.

Obiective strategice

Există cinci obiective strategice pentru ACC în următorii cinci ani:

- 1) Implementarea unui plan strategic de resurse umane;
- 2) Îmbunătățirea gestionării activelor printr-un plan de gestionare a activelor;
- 3) Îmbunătățirea serviciilor pentru clienți
- 4) Îmbunătățirea performanței financiare;
- 5) Minimizarea impactului asupra mediului.

Aceste obiective strategice vor fi gestionate prin etapele următoare:

Resurse umane

- a) Îmbunătățirea structurii organizaționale;
- b) Atragerea și reținerea personalului cheie;
- c) Reducerea numărului de personal la 1000 de clienți.

Gestionarea activelor

- a) Asigurarea că toate activele sunt înregistrate pe GIS;
- b) Actualizarea și punerea în funcțiune a SCADA nouă și reducerea personalului;
- c) Extinderea zonei de operare conform Strategiei regionale.

Servicii pentru clienți

- a) Formarea departamentului de servicii pentru clienți cu întreaga responsabilitate pentru CRM;
- b) Creșterea facturării și creșterea ratei de colectare;
- c) Îmbunătățirea satisfacției clienților.

Performanța financiară

- a) Asigurarea nivelurilor adecvate de profit și flux de numerar;
- b) Asigurarea DSCR;
- c) Introducerea costurilor bazate pe activități.

Măsurile de mediu

- a) Extinderea rețelei de canalizare;
- b) Îmbunătățirea eliminării nămolurilor;
- c) Îmbunătățirea SEAU și conductei de refulare.

3.4. Resurse Umane

Analiza nivelului actual de personal în contextul direcțiilor de dezvoltare strategică duce la următoarele concluzii:

- Îmbunătățirea raportului de angajați / conexiuni servicii necesită un efort puternic având în vedere diferența semnificativă între nivelul curent și cel vizat. Nivelul actual de personal al ACC este condiționat direct de natura proceselor tehnologice și de gradul lor de automatizare;
- Structura angajaților ACC în funcție de vârstă reprezintă un risc major pentru funcționarea sistemului care trebuie abordată pe termen scurt. Prin urmare, un proces de întinerire a personalului dezvoltat prin reducerea treptată a numărului de angajați care acumulează pensii și salarii (22% din personalul ACC) reprezintă una dintre priorități;
- Unele calificări și expertize trebuie îmbunătățite (de exemplu, sudarea PEHD, utilizarea tehnologiei informaționale, operarea și întreținerea etc.);
- Mai multe procese importante sunt lipsite de personal sau chiar nu au personal și trebuie să fie angajați cât mai curând posibil: management NRW, managementul datoriilor, relații cu clienții, management financiar, GIS, IT, dispecerat;
- Extinderea zonei de servicii va facilita o creștere a numărului de conexiuni de servicii, dar impactul asupra raportului de angajați / servicii va fi limitat, având în vedere condițiile geografice și demografice din Regiunea Cahul - sate mici, densitate scăzută a populației). În timp, preluarea serviciilor WSS în noile localități va necesita cu siguranță

reconsiderarea numărului de personal cel puțin pentru procesele comerciale (secțiunea CE) și întreținerea rețelei (secțiunea EM);

- Chiar dacă pe termen lung, ținta raportului de conectare angajați / servicii ar putea fi o provocare; acesta poate fi realizat numai prin maximizarea impactului rezultatelor implementării proiectului și asigurarea găsirii de finanțe pentru investiții ulterioare în O&M, de ex. utilizarea sporită a sistemului informațional din cadrul companiei, a sistemelor de supraveghere video etc.
- Pentru a crește eficiența utilizării personalului, ACC va trebui să investigheze posibilitățile de externalizare a unor activități care nu sunt de bază;
- Luând în considerare nivelul tehnologic existent al ACC până în 2023, se preconizează doar o scădere redusă a numărului de personal pe raport de conexiuni servicii, datorită reducerii minore de personal și creșterii numărului de clienți;
- Implementarea proiectului va avea o influență pozitivă asupra funcționării serviciilor WSS. O scădere mai accentuată a numărului de personal este de așteptat după terminarea stației de epurare. De asemenea, raportul se va îmbunătăți atunci când ACC își va crește numărul de clienți prin preluarea de noi contracte delegate.

Evoluția prognozată a raportului de angajați, pe baza presupunerii că recomandările de mai sus vor fi complet adoptate, este prezentată în tabelul următor. Detalii privind măsurile care trebuie adoptate pentru a asigura o structură adecvată și o utilizare eficientă a forței de muncă sunt furnizate în Planul de personal ACC.

Tab. 3-4: Evoluția prognozată a raportului de angajați / 1000 de servicii

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Numărul anual aprobat de angajați	195	185	186	178	163	142
Numărul estimat de conexiuni la sfârșitul fiecărui an (DW)	17,467	18,741	19,659	19,855	20,054	20,254
Nr de angajați / 1000 de conexiuni de servicii	11.1	9.9	9.5	8.9	8.1	7.0

Tab. 3-5: Costuri de personal

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salariul mediu - lunar (MDL)	5,011	5,250	5,750	7,188	7,656	8,154	8,684
Costul mediu anual/angajat (MDL '000)	77.9	81.7	89.1	105.1	114.5	124.9	136.1
Nr. aprobat de angajați	186	195	195	185	186	178	163
Costuri personal (MDL '000)	14,500	15,935	17,400	19,450	21,310	22,250	21,070

Pentru mai multe detalii, consultați Conceptul propus pentru planificarea personalului ACC (04/2020) și, de asemenea, Măsurile de susținere propuse pentru ACC (01/2020).

3.5. Operare și Mentenanță Tehnică

3.5.1. Managementul activelor

Gestionarea activelor este o activitate fundamentală a ACC și combină gestionarea activelor existente și planificarea și achiziționarea celor suplimentare. ACC trebuie să se concentreze asupra următoarelor activități:

- Completerea cu succes a programului actual de investiții de capital, cu o atenție specială asupra instruirii, predării și punerii în funcțiune asociate. Toate activele trebuie înregistrate în mod corespunzător în cărțile municipalităților. Toate activele trebuie, de asemenea, să fie înregistrate în GIS-ul ACC;
- Redactarea și punerea în aplicare a unui program / procedură de gestionare a activelor care va acorda atenție creșterii utilizării SCADA și adoptării de noi contracte delegate (a se vedea tab. 3-6);
- Generarea de finanțare pentru investiții / înlocuire de capital în continuare și pentru întreținere.

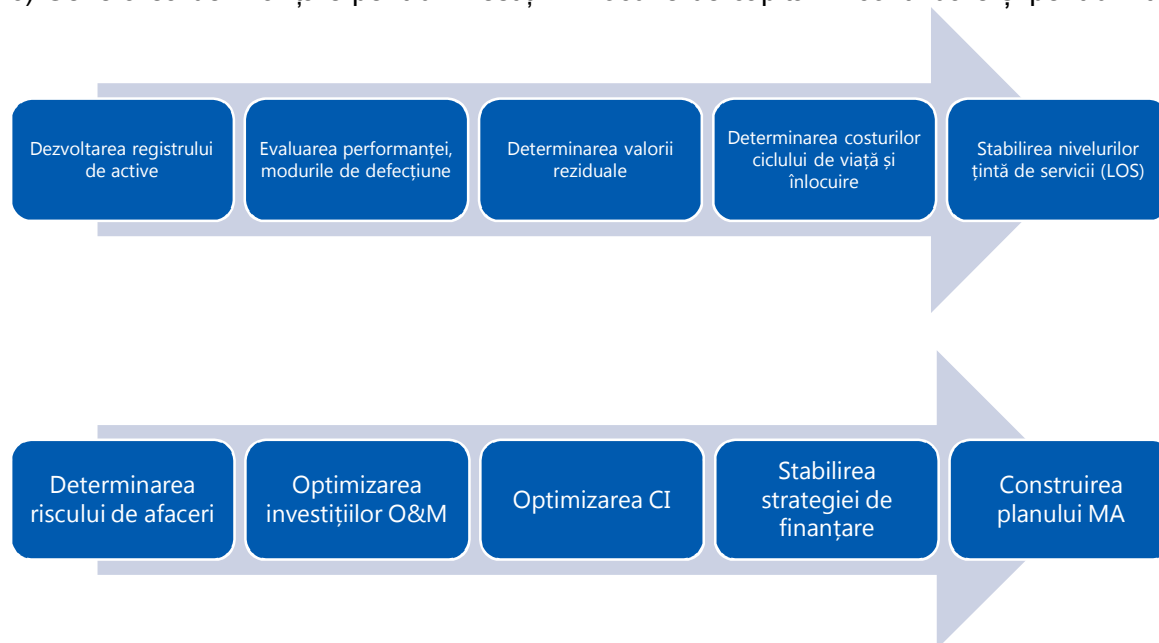


Figure 3-1: Evoluția procesului de gestionare a activelor

Pentru mai multe detalii despre SCADA și GIS vă rugăm să consultați raportul următor Software / Hardware / Echipament propus pentru a fi achiziționat și două rapoarte:

Pentru informații suplimentare despre rețea, vă rugăm să consultați Conceptul de conectare al caselor - Canalizare (02/2020) și Strategia de reducere a NRW (03/2020).

3.5.2. Măsuri de mediu

Protecția peștilor din râul Prut

Captarea din Prut River va fi îmbunătățită pentru a asigura protejarea peștilor. Pentru detalii suplimentare, consultantul a pregătit un proiect de Concept al Stației de Captare din râul Prut (versiunea 01/2020).

Dezvoltarea rețelei de ape uzate și conexiuni

În cadrul proiectului rețeaua de canalizare va fi extinsă, iar următorul număr de gospodării conectate:

Cahul	2,100 plus 500 finanțat de UE
Cotihana	400 (finanțat de UE)
Crihana Veche	950 (finanțat de UE)

Pentru detalii suplimentare, consultantul a pregătit un proiect de concept de conectare la casă - ape uzate (02/2020)

Reabilitarea stațiilor de epurare și modificarea evacuărilor de efluenți

Stația de epurare existentă va fi înlocuită cu una mai eficientă. Tratarea și eliminarea nămolurilor vor fi, de asemenea, mult îmbunătățite. Pentru detalii suplimentare, consultantul a pregătit un Concept de proiectare pentru stația de epurare (03/2020).

Program de monitorizare pentru marile companii care evacuează apele uzate.

Se va întocmi un registru de evacuări industriale și va fi monitorizat acordul de evacuare.

3.6. Serviciul Clienți

Tab. 3-6: Localități în care este preconizată preluarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare

Localitatea	Anul preconizat de preluare	Nr de gospodării existente	Nr.prevazute de conexiuni
s. Alexanderfield	2020	456	225
s. Vadul lui Isac	2021	910	450
s. Găvănoasa	2022	853	400
s. Pelinei	2022	671	330

(Source: Data provided by ACC Evidence and Control Section)

Tab. 3-7: Evoluția prognoză a numărului de clienți ACC (la sfârșitul anului)

Serviciu/ tip de client	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	<i>prognoză</i>						
Apă potabilă – Total, din care	17,071	17467	18741	19659	19855	20054	20254
Consumatori casnici	16,445	16,834	18,079	18,990	19,179	19,371	19,565
Consumatori non-casnici	626	632	663	669	676	683	689
Canalizare – Total, din care	9,507	9,827	10,375	14,234	17,401	17,575	17,751
Consumatori casnici	9,021	9,336	9,880	13,654	16,736	16,903	17,072
Consumatori non-casnici	486	491	496	580	666	672	679

3.6.1. Departamentul de servicii pentru clienți (CSD)

ACC trebuie să reorganizeze CSD prin definirea mai bună a rolurilor acestui departament în atingerea obiectivelor sale. Dezvoltarea capacității departamentului prin: (i) asigurarea de echipamente și software adecvate, (ii) dezvoltarea și aprobarea procedurilor interne, (iii) optimizarea structurii și a numărului de personal. Conform noilor roluri și priorități definite pentru CSD, se va aproba structura de organizare adecvată. Îmbunătățirea pas cu pas a IT pentru îmbunătățirea procesului de facturare, gestionarea datoriilor și capacitățile de analiză. Ca rezultat se va atinge un nivel mai ridicat de autonomie pentru CSD și eficiență.

Elaborarea procedurilor standard interne CSD va fi axată pe proceduri pentru a îndeplini cerințele ANRE cu privire la relațiile cu clienții și reclamațiile clienților, dar și în ceea ce privește gestionarea datoriilor, procedurile de conectare, contractarea etc.

3.6.2. Managementul relațiilor cu clienții

Pentru a atinge indicatorii de performanță ACC și cerințele ANRE, acțiunile prioritare ale departamentului se vor concentra pe: (i) reducerea NRW referitoare la serviciile comerciale, (ii) îmbunătățirea satisfacției clienților, (iii) creșterea eficienței facturării, acuratețea facturării și accelerarea colectării plăților.

Activitatea privind reducerea NRW se va desfășura în conformitate cu strategia ACC NRW condusă de un departament dedicat. Principalele roluri ale CRD în acest proces vor fi realizarea și prezentarea informațiilor analitice relevante și organizarea muncii pe teren, excluderea fraudelor și diminuarea pierderilor, elaborarea unei strategii de contorizare adecvate.

Îmbunătățirea satisfacției clienților necesită o serie de activități: elaborarea planului anual de activități și intervenții, elaborarea și implementarea conceptului unic de vânzare, asigurarea unei mai bune informații a clienților, cercetări marcate de cercetare și satisfacție, gestionarea eficientă a reclamațiilor, comunicarea cu public și părți interesate.

Principalele constrângeri în ceea ce privește facturarea sunt: sistemul și echipamentul IT, baza de date a clienților și problemele organizaționale. Găsirea actualizării optime a sistemului IT și

achiziționarea de echipamente este o provocare principală. Rezolvarea acestui ACC va putea accelera procesele, inclusiv plățile și va îmbunătăți capacitatea sa de a face față altor probleme.

Pentru mai multe detalii, consultați următoarele două rapoarte:

- Conceptul de conectare al caselor – Canalizare (02/2020)
- Planul de Comunicare și Vizibilitate (03/2020)
- Strategia de Reducere NRW (03/2020).

3.7. Financiar și contabil

ACC va adopta politica de unificare a tarifelor pentru toate categoriile de consumatori. Menținerea continuă a diferitelor tarife pentru instituțiile de afaceri / buget și clienții autohtoni nu are nicio bază economică, reduce substanțial extinderea serviciilor ACC pentru afaceri, creează dificultăți în gestionarea veniturilor și acoperirea costului serviciilor. Structura cheltuielilor cu serviciile de apă și apă uzată corespunde structurii aprobate în cheltuielile de bază pentru anul 2019. Astfel, până la efectuarea noilor calcule pentru cheltuielile de bază, perspectivele tarifelor pentru perioada următoare sunt realizate pe baza structurii existente astăzi.

Previziunile tarifare pentru 2020 și 2024 au fost actualizate pe baza Planului de Management al ACC din 2019, luând în considerare KPI.

Tab. 3-8: Tarife

MDL/m3	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Apă - casnici	6/12/13.87	13.87	13.87	13.87/17.4	18.27	19.18	20.14	21.15
Apă comercial	- 22/22.45	22.45	22.45	22.45/17.4	18.27	19.18	20.14	21.15
Canalizare casnici	- 3/7.5//5.96	5.96	5.96	5.96/10.70	11.24	11.80	12.39	13.01
Canalizare comercial	15//15.3	15.3	15.3	15.3/10.70	11.24	11.80	12.39	13.01

Trebuie menționat că au existat creșteri tarifare în anii 2017 și 2020, motiv pentru care sunt înregistrate două tarife diferite.

Tab. 3-9: Program de investiții capitale

Euro (million)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total	
CAPEX construcții	-	-	0.8	13.8	14.1	-	-	28.7
CAPEX consultanță	-	0.9	1.7	1.0	0.5	0.3	-	4.4
Total	0.9	2.5	14.8	14.6	0.3		33.1	

Tab. 3-10: Venituri – suma facturată

MDL '000	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Apă casnici	9,723.6	12,695.4	13,720.7	16,686.3	22,453.1	25,622.4	29,245.8	33,388.9
Apă comercial	3,646.9	4,083.9	4,678.1	4,098.7	4,010.5	4,632.1	5,350.0	6,179.3
Canalizare casnici	2,628.5	3,011.5	3,190.4	3,824.7	6,844.2	7,787.8	8,865.4	10,096.4
Canalizare comercial	3,905.5	4,239.3	4,510.1	3,825.3	3,464.6	4,001.6	4,621.8	5,338.2
Total	19,904	24,030	26,099	28,435	36,772	42,043	48,083	55,002

Tab. 3-11: Profit și pierdere

MDL '000	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Venituri	19,904	24,030	26,099	28,435	36,772	42,043	48,083	55,002
Alte venituri	4,518.9	4,077	2,456	2,684	2,124	1,976	1,837	1,709
Costuri operaționale	24,590	26,967	28,329.6	32,995	35,907	38,221	40,145	41,158
Inclusiv:								
Personal	11,459	14,500	15,935	17,400	19,450	21,310	22,250	21,070
Energie electrică	3,742.7	4,051.5	3,614.7	3,940.0	4,176.4	4,552.3	4,461.2	4,327.4
Materiale	267.9	781.6	1,464.8	1,435.5	1,378.1	1,350.5	1,323.5	1,310.3
Chimicale	870	854.6	882	943.7	915.4	961.2	999.6	1,159.6
Combustibil și ulei	355.4	390.5	427	491	564.7	649.4	746.8	858.8
Administrație și altele	2,666	3,114.7	3,829.5	4,172.4	4,798.1	4,798.1	4,798.1	6,798.1
EBITDA	5,215	5,081	4,546	2,736	7,972	11,093	16,514	22,953
Dobândă	85.5	130.16	855.9	844	855	831	797	765
Depreciere	4,530.6	3,895.7	3,457.6	3,768.8	3,768.8	3,768.8	4,768.8	4,768.8
Profit înainte de impozitare	65.1	639.3	(181.3)	(1,876.4)	2,989.5	5,797.7	9,775	15,553
Impozit	153.5	416.1	413.6	0	358.4	695.7	1,173	1,866.4
Profit Net	(21.8)	223.2	(594.9)	(1,876.4)	2,630.8	5,102	8,602	13,687

Rezultatele prognozei sunt extrem de sensibile la modificările principalelor ipoteze și variabile și ar trebui revizuite periodic (în mod ideal la fiecare 6 luni).

4. ANEXE

Anexa 1: Sumarul Situației Financiare a ACC 2018 și 2019

Anexa 2: Indicatori de performanță preliminari

Anexa 1

Sumarul Situației Financiare a ACC 2018 și 2019

Anexa 1: Sumarul Situației Financiare a ACC 2018 și 2019

BILANȚUL CONTABIL

ACTIVE, MDL	2018	2019
Active nemateriale	539,004.00	475,758.00
Active materiale în curs de execuție	145,223.00	145,223.00
Mijloace fixe	39,498,257.00	36,111,250.00
Creanțe pe termen lung	328,246.00	328,246.00
Other fixed assets		
Total active pe termen lung	40,510,730.00	37,060,477.00
Active curente		
Materiale	1,277,058.00	1,445,698.00
Obiecte de mică valoare și scurtă durată	123,993.00	102,879.00
Produce	83,641.00	73,137.00
Creanțe comerciale	3,671,047.00	3,775,977.00
Avansuri pe termen scurt acordate	84,268.00	171,798.00
Creanțe ale personalului		69,673.00
Alte creanțe pe termen scurt	16,896.00	14,920.00
Mijloace bănești	503,089.00	1,300,142.00
Alte active curente	85,905.00	82,258.00
Total active curente	5,845,897.00	7,036,484.00
Total active	46,356,627.00	44,096,961.00
CAPITAL ȘI DATORII		
Capital	14,436,770.00	7,100,000.00
Rezerve	5,551.00	5,551.00
Profitul nerepartizat (pierderea neacoperită) a anilor precedenți	-30,999,629.00	-23,148,866.00
Profitul net (pierderea netă) a perioadei de gestiune	x	-594,927.00
Alte elemente ale capitalului	10,367,249.00	9,309,796.00
Total capital	-6,190,053.00	-7,329,622.00
Împrumuturi pe termen lung	42,162,743.00	47,335,924.00
Datorii pe termen lung	42,162,743.00	47,335,924.00
Datorii pe termen scurt		
Împrumuturi pe termen scurt	8,168,232.00	1,393,551.00
Datorii comerciale	68,576.00	53,050.00
Datorii față de personal privind retribuirea muncii	720,206.00	841,614.00
Datorii privind asigurările	251,247.00	417,508.00
Datorii privind decontările cu bugetul	686,131.00	737,826.00
Provizioane aferente cheltuielilor și plăților preliminare	481,049.00	593,311.00
Alte datorii pe termen scurt	8,507.00	53,521.00
Total datorii curente	10,383,943	4,090,659
Total datorii	46,356,627	44,096,961

RAPORTUL PE PROFIT ȘI PIERDERI

De la 01.01.2018 până la 31.12.2019

	2018	2019
Venituri din vânzări	26,411,800	27,644,651
Costul vânzărilor	20,079,918	21,112,986
Profitul brut (pierdere globală) (rd010 – rd020)	6,331,882	6,531,665
Alte venituri operaționale	847,581	262,952
Cheltuieli comerciale	1,976,289	2,607,910
Cheltuieli administrative	3,114,715	3,829,544
Alte cheltuieli operaționale	1,796,462	935,718
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere)	291,997	-571,555
Profit (pierdere) până la impozitare	639,305	-181,307
Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit	416,107	413,620
Profit net (pierdere netă) a perioadei de gestiune	223,198	-594,927

Anexa 2

Indicatori de performanță preliminară

Anexa 2: Indicatori de performanță preliminari

Codificare/denumirea indicatorului		unitate	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INDICATORI OPERAȚIONALI								
1.TOM	Conformitatea cu Calitatea Apei	%	100	100	100	100	100	100
2.TOM	Conformitatea cu Calitatea Apei Uzate	%	100	100	100	100	100	100
3.TOM	Pierderile de apă (apa nefacturată)	%	47	46	45	40	35	30
4.TOM	Consumul specific de energie electrică sistemul de alimentare cu apă	kWh /m3	0.74	0.74	0.73	0.72	0.71	0.70
5.TOM	Consumul specific de energie electrică sistemul de canalizare și epurare	kWh /m3	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI								
1.EF	Marja profitului din activitatea operațională	%	(2.07%)	1%	2%	3%	4%	5%
2.EF	Marja profitului brut	%	23.6%	21%	23%	25%	25%	26%
3.EF	Rata lichidității imediate	raport	0.05	0.10	0.15	0.20	0.30	0.5
4.EF	Viteza de rotație a creanțelor	zile	52	50	49	45	45	45
5.EF	Rata de acoperire a costurilor de operare	raport	0.87	0.85	0.80	0.75	0.70	0.65
6.EF	Rata de colectare	%	90	92	94	96	98	98
7.EF	Creanțe de încasat	MDL '000	2,062	1,900	1,800	1,700	1,600	1,500
INDICATORI MANAGERIALI								
1.M	Gradul de conectare la serviciul de alimentare cu apă	%	95	93	90	90	95	99
2.M	Gradul de conectare la serviciul de canalizare	%	55	55	60	70	80	85
3.M	Procentul de abonați contorizați	%	95	95	96	97	98	99
4.M	Numărul de abonați deserviți per angajat	abonați per / angajat	90	90	101	106	112	123
5.M	Volum de apă facturat per angajat	mii m ³ / an/ angajat	6.0	6.2	6.4	6.8	7.0	7.2
6.M	Productivitatea muncii	mii lei an/ angajat	137	140	150	180	210	240